

MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

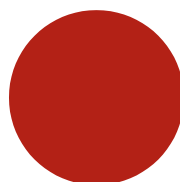
ESTRATÉGIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS: O CASO DA APICCAPS

Filipa Catarina Santos Moreira

M

2017

UNIDADES ORGÂNICAS ENVOLVIDAS
FACULDADE DE ENGENHARIA
FACULDADE DE LETRAS



Filipa Catarina Santos Moreira

Estratégia de Sistemas de Informação e Gestão da Informação em Associações Empresariais:

O caso da APICCAPS

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação,
orientada pela Prof. Doutora Fernanda Martins

Faculdade de Engenharia e Faculdade de Letras

Universidade do Porto

2017

Estratégia de Sistemas de Informação e Gestão da Informação em Associações Empresariais:

O caso da APICCAPS

Filipa Catarina Santos Moreira

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação,
orientada pela Prof. Doutora Fernanda Martins

Membros do Júri:

Presidente: Professora Doutora Olívia Pestana,
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Arguente: Professor Doutor Carlos Guardado da Silva,
Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

Orientador: Professora Doutora Fernanda Martins,
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

“A persistência é o caminho do êxito.”

- Charles Chaplin

Agradecimentos

A todos os colaboradores da APICCAPS, pela simpatia, disponibilidade e momentos de descontração. Em particular ao Dr. João Maia pela confiança e apoio.

Aos Professores Lucas Soares e Fernanda Martins pela orientação durante o desenvolvimento do projeto.

À Anabela e à Joana por me terem acompanhado neste percurso.

À minha família e amigos pelo apoio incondicional.

A estes e todos os que direta ou indiretamente estiveram presentes na elaboração desta dissertação o meu sincero obrigado.

Resumo

A presente dissertação integra-se na área de estudo de Gestão de Conteúdos Empresariais (ECM) e Gestão de Relação com Clientes (CRM) sendo a finalidade do projeto a definição de uma estratégia de sistemas de informação e Gestão da Informação para a APICCAPS, a entidade acolhedora do projeto.

Com esta estratégia pretende-se que a organização melhore a atual utilização da informação, proporcionando bases para suprimir as suas dificuldades internas e fornecendo os alicerces para ser uma Associação de referência para os seus associados e indústria.

Inicialmente, procedeu-se a um estudo teórico sobre as áreas de estudo e conceitos relevantes que iriam sustentar o trabalho prático desenvolvido posteriormente, realizando também uma análise de organizações presentes na rede de parceiros da APICCAPS.

Efetuuou-se um levantamento e análise da situação atual da Associação, com o objetivo de compreender os *workflows* dos colaboradores, as suas necessidades e dificuldades associadas à utilização dos sistemas, à gestão da documentação, relação com os associados e parceiros, assim como a colaboração e coordenação que existe internamente.

Com base na análise feita elaborou-se um documento de especificação de requisitos necessários num sistema que deverá oferecer à APICCAPS o apoio e funcionalidades necessárias às suas necessidades.

Em síntese, o desenvolvimento do projeto em causa pretendeu beneficiar a organização com a definição de uma estratégia de sistemas e gestão de informação, propondo uma solução benéfica e adequada às necessidades atuais.

Palavras-chave: Associações Empresariais, Gestão da Informação, CRM, ECM, Gestão Documental, Sistemas de Informação.

Abstract

Integrated in the study area of Enterprise Content Management (ECM) and Customer Relationship Management (CRM), the purpose of this dissertation is to define a strategy of Information Systems and Information Management for APICCAPS, the host organization.

With this strategy we want to improve the use of information, prepare basis for suppressing internal difficulties and providing the foundations for APICCAPS to be a reference for its members and the industry.

Initially, a theoretical study was presented on the concepts and areas relevant for the project that would support the practical work developed later, also an example of organizations present in the network of APICCAPS is presented.

A analysis of the current situation of the Association was carried out, aiming to understand the workflows of the employees, their needs and difficulties associated to the use of the systems, documentation management, relationship with associates and partners, as well as collaboration that exists internally.

Based on the analysis, a document was prepared specifying the necessary requirements for a system that should provide APICCAPS with the support and functionalities necessary to suppress the identified needs.

In summary, the development of the project in question is intended to benefit the organization with the definition of a systems strategy and information management, proposing a solution that is beneficial and adequate to the current needs.

KeyWords: *Business Associations, Information Management, CRM, ECM, Records Management, Information Systems.*

Lista de figuras

Figura 1- Árvore de objetivos da dissertação.....	5
Figura 2- Dispersão das organizações do sistema associativo empresarial por região e setor económico.....	12
Figura 3- <i>Framework</i> de desenvolvimento de uma estratégia ECM.....	21
Figura 4- As 6 fases do planeamento estratégico	33
Figura 5- Responsabilidades dos SI	35
Figura 6- Plano de SI.....	36
Figura 7- Componentes do plano	36
Figura 8- Esquema de plano de adaptação	38
Figura 9- Análise do Contexto	39
Figura 10- Modelo do processo de engenharia de requisitos.....	44
Figura 11- Plataforma Sócios APICCAPS.....	46
Figura 12- Ecrã inicial SIGA.....	48
Figura 13- Exemplo de módulo inativo	49
Figura 15- Gestão Documental: menu	50
Figura 16- Introdução de registos	51
Figura 17- Indexa do <i>e-mail</i>	52
Figura 18 - Organograma APICCAPS.....	54
Figura 19- Funcionalidades do sistema	58
Figura 20- <i>MailingGest</i>	66
Figura 21- Protótipo de Ecrã	68
Figura 22- Processo de planeamento e implementação.....	71

Lista de abreviaturas e siglas

AIIM- *The Global Community of Information Professionals*

APCM- Associação Pólo de Competitividade da Moda

APICCAPS- Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado Componentes Artigos de Pele e seus Sucedâneos

CIP- Confederação Empresarial de Portugal

CITEVE- Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

CRM – *Customer Relationship Management*

CTCP- Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

ECM- Enterprise Content Management

ERP- *Enterprise Resource Planning*

GD- Gestão Documental

GI- Gestão da Informação

IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

SI- Sistemas de Informação

SIGA- Sistema Integrado de Gestão e Administração

Sumário

1. Introdução.....	1
1.1 Contexto e motivação	1
1.1.1 Gestão da Informação no contexto de uma associação empresarial: síntese da revisão de literatura	1
1.2 Descrição do problema	2
1.2.1 A APICCAPS.....	2
1.2.2 Modernização do sistema	3
1.3 Objetivos	5
1.4 Estrutura da dissertação	6
2. Revisão de Literatura.....	7
2.1 As associações sectoriais/ empresariais.....	9
2.1.1 Organizações enquadráveis na categoria de associações sectoriais/ empresariais e rede de parcerias.....	11
2.2 Gestão de conteúdos empresariais (ECM).....	17
2.3 Gestão da relação com o cliente (CRM)	23
2.4 Colaboração.....	29
2.5 Planeamento Estratégico	33
2.6 Considerações	40
3. Análise da APICCAPS.....	43
3.1 Descrição da metodologia de análise.....	43
3.1.1 Modelo de Gestão de Conteúdos Empresariais	43
3.1.2 Especificação de requisitos	43
3.2 Caracterização da situação atual.....	45
3.2.1 Análise do SIGA	48
3.2.2 Problemas identificados.....	52
3.3 Análise orgânico-funcional	54
3.3.1 Análise de processos	55
3.4 Especificação de requisitos	57
4. Estratégia de gestão de informação e relação com os associados para a APICCAPS	62
4.1 Auditoria de Informação	62
4.2 Especificação de necessidades	62

4.2.1 Análise de custos e benefícios.....	63
4.3 Infraestrutura tecnológica.....	64
4.3.1 Caso ilustrativo: gestão de <i>mailing</i> na APICCAPS.....	65
4.4 Solução	67
5. Associações empresariais: estratégia de sistemas e gestão da informação	69
5.1 Gestão da relação com o associado	69
5.2 Gestão de conteúdos e documentos empresariais.....	71
6. Conclusão	73
Referências Bibliográficas	76
 Anexo 1- SIGA: Gestão dos associados	 81
Anexo 2- Condições de Elegibilidade e Incentivos	83
Anexo 3- Tratamento de Faturas Recebidas	84
Anexo 4- Tratamento de Documentos Recebidos	84
Anexo 5- Indexação de <i>e-mails</i>	85
Anexo 6- Novo Associado.....	85
Anexo 7- Qualificação de Fornecedores	86
Anexo 8- Envio de circulares	86
Anexo 9- Levantamento da documentação	87
Anexo 10- Processo de <i>mailing</i>	90
Anexo 11- Plano de Classificação	91
Anexo 12- Poster apresentado nas XV Jornadas Ciência da Informação.....	94

1. Introdução

1.1 Contexto e motivação

A presente dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação, sendo um elemento obrigatório para a sua conclusão. O projeto desenvolveu-se na APICCAPS, Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, e teve como objetivo melhorar a estratégia de gestão da informação, contribuindo para aumentar o impacto da Associação no setor.

Atualmente, todas as organizações lidam diariamente com um volume cada vez maior de informação. Observamos uma preocupação crescente com a gestão do conteúdo nas organizações. A informação é crucial para todas as atividades de qualquer organização, pois dá apoio desde a gestão e o planeamento até à realização das atividades e relações com o exterior. A gestão da informação permite melhorar o desempenho e a eficácia das atividades das organizações.

A APICCAPS não é exceção e este projeto ambiciona contribuir para a tornar uma associação digital desenvolvendo uma estratégia de sistemas de informação e uma estratégia de gestão de informação.

Apesar de existir na literatura uma quantidade razoável de informação sobre os tópicos que vão aqui ser abordados a existência de abordagens destes no contexto de uma associação empresarial é escassa, sendo esta uma motivação tanto para relacionar a Ciência da Informação com as áreas já referidas, mas também para aliar estes temas à realidade associativa.

1.1.1 Gestão da Informação no contexto de uma associação empresarial: síntese da revisão de literatura

Em Portugal o sistema associativo empresarial é composto por mais de 993 organizações. A troca de conhecimento e ideias é um dos fatores mais importantes para a existência de associações. Conseguimos compreender que, à semelhança de outras organizações, as associações empresariais lidam com grandes quantidades de informação diariamente. É fundamental que a preservação e o acesso de forma continuada à informação estejam presentes, logo a GI (Gestão da Informação) tem aqui um propósito de grande importância de garantir a usabilidade e fidedignidade da informação, de forma a auxiliar as associações a cumprirem as suas responsabilidades.

Vivemos num contexto onde existe um elevado volume de informação nas organizações, sendo que parte deste é constituído por conteúdos não estruturados o que dificulta o tratamento da informação e a sua gestão. A ECM (*Enterprise Content Management*) sendo uma

abordagem para a gestão dos mais variados conteúdos (informação estruturada e não estruturada), permite a sua otimização, facilitando a colaboração e troca de conteúdos. Não se trata apenas de tecnologia, mas também de estratégias, ferramentas e métodos que gerem conteúdos. As associações lidam com documentação de diversos âmbitos que necessitam de serem tratadas (durante todo o seu ciclo de vida) conforme a sua tipologia (questões legais...).

O CRM (*Customer Relationship Management*) trata de um conjunto de atividades que, quando alinhadas com a estratégia da organização em questão, permitem identificar novas oportunidades de negócio e de cliente, assim como, a manutenção e aumento do valor das relações já existentes. No âmbito abordado das associações é importante que não existam falhas na relação com o associado, de forma a estes não descibilizarem a importância e ação da associação.

A colaboração é um processo no qual os intervenientes autónomos relacionam-se através de interações formais e informais criando conjuntamente regras e estruturas que gerem a sua relação e forma de agir ou decidir sobre as questões em causa. A associação e os seus associados trabalham em conjunto (entre si) para poderem alcançar os seus objetivos próprios e resolver os seus problemas, mas essencialmente, de forma a que a área ou o mercado em que se inserem cresça em vários âmbitos. Criam redes de partilha e entreajuda com diversos propósitos, sendo auxiliares fundamentais para empresas de pequena dimensão.

O planeamento estratégico consiste no desenvolvimento de objetivos e metas organizacionais resultante da decisão do que precisa de ser realizado (como e onde). Devido à complexidade na área de Sistemas de Informação, o planeamento estratégico cada vez mais tem um papel decisivo nas organizações, sendo o próprio sistema de informação uma ferramenta crucial para as organizações, incluindo as associações, pelas melhorias que este pode registar até na própria atividade diária.

1.2 Descrição do problema

1.2.1 A APICCAPS

A APICCAPS, Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado Componentes Artigos de Pele e seus Sucedâneos, pretende promover o calçado e moda de Portugal. Esta atua nas três indústrias distintas que o setor do calçado engloba: a indústria de calçado (produção), a indústria de componentes de calçado e a de artigos de pele. Esta indústria é um importante cluster da economia nacional, cuja evolução tem-se refletido no aumento das exportações, valor e reconhecimento a nível nacional e internacional.

A Associação, fundada em 1975 começou por dar apoio jurídico às empresas do setor do calçado, mas rapidamente aumentou o seu campo de ação para se focar em diversas áreas de apoio e desenvolvimento (como a contratação, formação, assistência técnica, desenvolvimento, internacionalização, inovação, estudos e análises com abrangência internacional e, a gestão da informação e relação entre todos os envolvidos no sector). Assume a responsabilidade de funcionar como um centro de racionalidade estratégica assegurando mais do que apenas as funções tradicionais de uma associação empresarial (representação da indústria e defesa dos interesses), isto é, difundindo o conhecimento e o *know-how* na sua rede.

Juntamente com outras entidades (associações, centros tecnológicos e centros de formação), tais como, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), a Academia de Design e Calçado (antigo Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado), a APCM (Associação Pólo de Competitividade da Moda), o INESC TEC e o CITEVE (Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal) são responsáveis por políticas e projetos, pela modernização, formação e competitividade no setor e da imagem desta indústria. Exemplos de alguns projetos que ilustram parte do trabalho da APICCAPS são: a representação da fileira do calçado nas negociações das Convenções Coletivas de Trabalho com os Sindicatos, o Plano Estratégico para a Indústria do Calçado, Programa FOOTure, a criação do slogan e imagem *a indústria mais sexy da Europa*, a cooperação entre o governo e as empresas, apoio à internacionalização e promoção da imagem das empresas, as publicações de estatística (boletim trimestral de conjuntura, monografia estatística, WorldFootwear) e divulgação (jornal da APICCAPS, revista Portuguese Soul, programa televisivo “What’s Up – Olhar a Moda”), entre diversos outros que revelam a importância que esta indústria tem para o nosso país, visto que, Portugal é o país da União Europeia em que indústria do calçado apresenta um maior impacto na indústria transformadora.

1.2.2 Modernização do sistema

A Associação utiliza um sistema de informação que necessita de melhorias e atualizações de forma a poder fornecer o apoio estratégico que deveria, e do qual a Associação precisa e pretende ter. Um dos departamentos da APICCAPS responsável por grande parte do consumo e produção de informação é o gabinete de estudos e comunicação. Este gabinete cresceu “fora” do sistema que foi desenvolvido. Utilizam fontes de informação diversas e distintas, têm necessidades diversas e complexas, rápidas e muito variadas (com tópicos bastante diversos de várias áreas). Quando surge uma necessidade informacional esta tem de ser suprimida de imediato, o que não permite que exista uma atualização constante do sistema interno de forma

“manual”. Existe, assim, uma necessidade clara que este acesso à informação necessária, no momento preciso seja possível sem recorrer, sempre, a meios externos.

A APICCAPS dá apoio a diversas organizações de diversas áreas: catálogos; conceção de marcas, posicionamento e conceito; planos de comunicação; registos de marcas e proteção de modelos; produção de conteúdos fotográficos e de multimédia; *websites* e lojas *online*. Estes e outros serviços relacionados, por exemplo, com a presença dos seus associados em feiras internacionais exige da Associação uma necessidade de acesso a recursos muito variados, uma capacidade de apreender e transmitir conhecimento, assim como, de gerir a comunicação e partilha com as centenas de associados a que presta estes apoios. É, também, o elo de ligação entre os seus associados e o governo, nomeadamente em relação a projetos de financiamento. Em muitos destes projetos tem um papel muito maior que mero mediador, sendo que muita informação de diversos produtores e com várias tipologias e finalidades passam pela sua posse. Alimenta ainda, com informação, vários recursos eletrónicos sobre os quais a APICCAPS tem controlo total, tal como a página *web do worldfootwear*. Em vários formatos ainda realiza análises, campanhas, notícias, produções fotográficas (entre outros).

O sistema integrado de gestão administrativa (SIGA) utilizado é um sistema de mercado, que sofreu alterações para a APICCAPS. É um sistema em pirâmide, filtrado por sistemas horizontais e verticais em que o topo tem acesso total. A sua base-de-dados surgiu pela necessidade de existir um controlo e registo para futura análise sobre as feiras, nomeadamente para controlo de presença e visitas.

Os associados têm credenciais na plataforma que lhes permitem aceder a inquéritos de conjuntura, faturas eletrónicas e um arquivo de gestão documental onde têm toda a informação que lhes corresponde.

A APICCAPS pretende ser uma associação completamente digital, porém ainda existem entraves à pretensão total do digital, por exemplo, com os entraves da parte do governo português em requerer que documentação sobre consultas públicas estejam em formato físico.

É necessário modernizar este sistema que foi implementado no fim dos anos 90, criando soluções que venham ao encontro de alguns problemas já identificados, tais como: a falta de integração das base-de-dados de grandes dimensões que são adquiridas pela Associação (em especial de contactos para *mailing*) e a desadequada indexação que está a provocar problemas no arquivo e consequente recuperação, perda de informação e duplicação.

1.3 Objetivos

Tendo em conta o contexto e o enquadramento descrito, o projeto que aqui é proposto e abordado pretende contribuir para melhorar a atual utilização da informação na Associação Portuguesa de Calçado (APICCAPS).

O objetivo deste projeto é desenvolver um plano estratégico de sistemas e gestão da informação. Identificando e analisando os potenciais problemas que existam na gestão de informação da APICCAPS internamente e com os seus associados.

É esperado que a implementação desta estratégia consiga proporcionar à APICCAPS os alicerces e fontes necessárias para ser uma associação de referência na área e para os seus associados.

Está apresentado, de seguida, um mapa que representa os objetivos deste projeto:

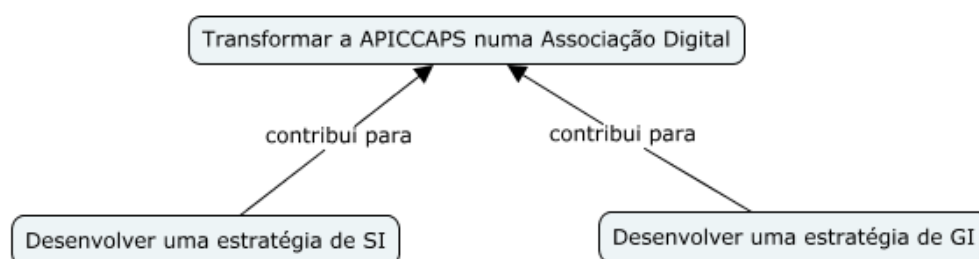


Figura 1- Árvore de objetivos da dissertação

Em termos práticos irá ser necessário realizar as seguintes tarefas:

1. Realizar uma revisão do estado-da-arte e revisão da literatura científica nas áreas de:
 - Gestão de conteúdos empresariais;
 - Gestão da relação com os clientes;
 - Colaboração;
 - Planeamento estratégico.
2. Identificar e caracterizar organizações na rede de parcerias da APICCAPS;
3. Analisar os processos de negócio e processos informacionais;
 - Caracterizar a atual situação do sistema e gestão de informação na Associação;
 - Compreender as necessidades informacionais e as tipologias de informação existentes;
 - Identificar as falhas e problemas do sistema de informação;
 - Analisar os processos de negócio da Associação;
4. Análise e especificação dos requisitos para a gestão de conteúdos empresariais e da relação com os associados da APICCAPS;

5. Especificação de uma estratégia de gestão de conteúdos empresariais e de relação com os associados para associações empresariais.

É através da pesquisa de literatura, do levantamento de requisitos e processos, da análise da viabilidade, da realização de entrevistas e observação exploratória no terreno que pretendo atingir os objetivos abordados e propostos para este projeto.

1.4 Estrutura da dissertação

A estrutura da dissertação começa pela apresentação do contexto e enquadramento deste projeto apresentando a organização onde vai ser realizada a parte prática, destacando a importância, motivação e resultados esperados deste projeto e referindo a metodologia, pois esta sustenta o processo, desde a investigação à ação.

De seguida é apresentada a revisão de literatura onde são abordados, teoricamente, os grandes temas e áreas deste projeto. É o resultado da recolha e análise de informação proveniente de diversas pesquisas. A procura e análise da literatura seguiu um critério de seleção de acordo com os temas de investigação (já descritos), a relevância (adequação aos temas) e atualidade do que é apresentado.

Os pontos seguintes abordam a análise que irá ser realizada da situação atual na APICCAPS e a estratégia que irá ser definida para as modificações propostas.

Concluindo com o resumo das principais ideias que foram sendo apresentadas ao longo do projeto, os resultados e as perspetivas para futuros projetos.

2. Revisão de Literatura

O presente capítulo aborda os mais importantes conceitos das áreas que vão ser tratadas de forma a serem compreendidas como auxiliares e bases para que os objetivos propostos possam ser atingidos com sucesso. Desta forma irão ser consideradas as áreas da Gestão de Conteúdos Empresariais, a Gestão da Relação com o Cliente e a Colaboração, como área e entre os outros conceitos apresentados e o Planeamento Estratégico. A importância destas e a forma como se relacionam também irá ser aqui tratado.

A revisão de literatura é iniciada, após esta introdução, com uma abordagem sobre as associações, em particular as portuguesas, com foco nos parceiros da APICCAPS.

A secção sobre a Gestão de Conteúdos Empresariais é importante e aqui abordada para podermos compreender que é preciso mais do que organizar os documentos, é preciso tornar esta gestão eficiente de forma a providenciar valor e conhecimento para a organização. Este projeto tem, ainda, o papel de auxiliar a organizar o trabalho prático que vai ser realizado com o objetivo de realizar um plano estratégico de sistemas e gestão da informação. É necessário implementar e alertar a Associação, face aos problemas já explicitados, da importância que a gestão de conteúdos tem para as organizações e as vantagens que esta lhe pode conferir no desempenho das atividades diárias, conferindo solução para problemas detetados recorrentemente.

O capítulo da Gestão da Relação com os clientes vai aqui ser trabalhado com um detalhe diferenciador pois, na APICCAPS (organização sobre a qual este projeto é realizado) não existem clientes, mas sim associados e parceiros. É com estes que pretendemos conseguir potenciar a relação. Promover a comunicação com as empresas do seu círculo e os serviços que lhes são prestados é possível, por exemplo com a segmentação e análise das necessidades e preferências dos associados, tema que irá ser abordado nesta secção. Da mesma forma foi selecionado e abordado o seguinte tópico: a Colaboração, que poderá ser um importante fator para potenciar o valor do plano que irá ser desenvolvido e, consequentemente, a Associação. Sendo relevante ser aqui abordado este tema.

Terminamos com um capítulo que é crucial para o projeto em causa visto que a estratégia de sistemas de informação, e o seu consequente planeamento, vai ajudar as organizações a encontrarem sistemas que vão ao encontro das suas necessidades, determinando como as atividades devem ser realizadas em tempo de mudança. Apenas desta forma a gestão de informação pode ser o mais eficaz possível auxiliando na criação de valor para o negócio como

promete. Neste âmbito irá auxiliar, principalmente, o desenvolvimento da estratégia a seguir para concretizar os objetivos do presente projeto.

Antes de iniciar esta revisão de literatura é importante lembrar que a GI tem como objetivo, segundo a AIIM, recolher, gerir, preservar, guardar e divulgar a informação certa, no momento exato às pessoas certas. Incluindo processos de captura, recolha e gestão de informação das mais diversas fontes tornando-a acessível às mais variadas audiências que a possam querer ou precisar de consultar.

Gerir, corretamente, o fluxo da informação possibilita melhorias consideráveis nas organizações, através da minimização de trabalho, redundâncias e inconsistências. Esta gestão influencia a eficiência da organização que será tanto mais eficiente quando mais eficientemente trabalhar e gerir a sua informação (Ramalho, 2010).

A gestão de informação tem de ter em atenção outras áreas que se relacionam, tais como, a Gestão de Conteúdos Empresariais, a Gestão de Processos de Negócio, a Gestão Documental, a Gestão de Conteúdos *Web*, taxonomias, meta-dados, assim como as tecnologias e recomendações a estas associadas. É, assim, visível que a GI tem duas grandes componentes: a informacional (ciclo de vida da informação...) e a organizacional (os processos, pessoas e tecnologias...). Pinto (2013) refere que, é crucial que a Gestão de Informação garanta a preservação e o acesso continuado à informação gerada ou mantida em meio digital, ou qualquer outro, garantindo, também, os requisitos de autenticidade, integridade, fidedignidade, inteligibilidade e usabilidade.

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações através das quais as nossas necessidades são suprimidas (desde as mais básicas como a alimentação, vestuário, transporte e habitação às sociais e culturais). Esta sociedade organizacional integra organizações hospitalares, religiosas, recreativas, empresariais, entre outras (Costa, 2008). Neste âmbito iremos de seguida realizar uma abordagem às associações em Portugal, caracterizando o panorama associativo no nosso país e caracterizando as suas estruturas e formas de gestão, considerando as redes e parcerias que se constituem.

2.1 As associações sectoriais/ empresariais

Não basta apontar o rumo. É preciso a cada momento avaliar onde se está e, se necessário, corrigir a rota (APICCAPS, 2013).

Atualmente, qualquer organização tem a necessidade de criar ou recolher, organizar, analisar, manter e arquivar a informação, para que possa ser acedida e utilizada sempre que necessário (Smith e McKeen, 2003, citados por Romana, 2016).

Uma associação, segundo a enciclopédia é: o ato ou efeito de associar ou associar-se; aliança; união/ grupo das pessoas assim reunidas /de associar alguém a algo; colaboração /união de esforços de várias pessoas para prosseguir um fim comum. Sectorial porque é respeitante a setor, empresarial, pois é relativo a empresas.

O associativismo é um fenómeno que está presente desde a antiguidade, as pessoas desde cedo que se organizaram em associações de forma a acompanharem a evolução dos tempos. As associações sempre foram e continuam a ser criadas com o objetivo de criar oportunidades de desenvolvimento e crescimento coletivo.

O associativismo é um elemento democratizador, que proporciona à sociedade uma maior participação nos processos de decisão, tanto de nível económico, como social ou cultural (Varanda, 2014). As associações canalizam para a esfera pública informações, reivindicações e orientações normativas e valorativas que permitem enriquecer o processo deliberativo (Viegas, 2004 citado por Varanda, 2014).

Existem diversos tipos de associativismo, sendo o empresarial um destes, com o propósito de alcançar objetivos coletivos. As Associações Empresariais, Comerciais e Industriais têm como missão representar, defender, promover e apoiar as empresas de determinado distrito ou de determinada área de atividade, funcionando como uma plataforma de intervenção dos diferentes interesses (UA, 2017). As organizações de tipo associativo são o eixo nuclear de qualquer política de desenvolvimento, na medida em que constituem um pilar decisivo na construção de solidariedades (Coelho 2008).

Santos (2013) cita Perazzo e Bassi (2007) quando afirma que este conceito é considerado como algo normal do ser humano, isto é, o ser humano desde sempre procurou formas de se associar, organizar para resolver ou minimizar dificuldades. Afirma também que para além de desenvolvimento económico o conceito de associativismo traz desenvolvimento social para os agentes das mais diversas áreas que se associam.

Em 2015, em Portugal, o sistema associativo empresarial era composto por mais de 993 organizações (das quais 13 confederações, 39 federações, 10 câmaras de comércio e indústria,

24 câmaras de comércio e indústria bilaterais). Deste conjunto 49% atua a um nível regional e os restantes 51% a nível setorial.

Santos (2013) cita Bianchi (2007), quando refere que o conceito de associativismo empresarial é caracterizado por ser um pequeno e tradicional universo de entidades empresariais e patronais, organizadas a partir da natureza da sua atividade económica, a fim de defender e potencializar o seu segmento promovendo ações com empresários e relacionamento com o governo.

Os pilares fundamentais do associativismo empresarial são (Monteiro, 2006 citado em Santos, 2013):

1. Defesa de interesses produtivos, setoriais e económicos;
2. Realização de ações conjuntas de promoção, comercialização e exportação;
3. Enfrentar os problemas que ultrapassam o âmbito individual da atuação da empresa;
4. Encontrar alternativas de solução global aos problemas.

As associações empresariais têm, assim, o objetivo de apoiar as empresas e potencializar o seu segmento no mercado.

As principais causas que levam a que empresas façam parte de uma associação é a vontade de realizar troca de ideias para soluções de problemas iminentes, visando a expansão e o desenvolvimento, a elaboração de pesquisas e campanhas, assim como a avaliação de novas necessidades. Vemos desde já a importância que a troca de conhecimento e ideias tem para o conjunto de associados de qualquer entidade.

Outras vantagens para o associado passam pela oportunidade de encontrar novas formas de negócio, conhecer novos parceiros e ter apoio na aplicação da legislação em vigor. Ao pertencer a um grupo de empresas associadas os sócios têm acesso a serviços, apoios e regalias.

Uma associação empresarial deve ter um leque de atividades para os seus sócios usufruírem, que passam pela formação e qualificação, a representação e promoção, entre outras. O progresso das empresas é sempre o principal objetivo das associações, seja este no ponto de vista económico, técnico, cultural, social ou comercial. Podemos, assim, afirmar que as associações pretendem dinamizar o tecido empresarial português, fornecendo serviços de qualidade (Caracóis, 2016 a citar a Associação Industrial Portuguesa, 2012).

Conseguimos compreender que, tal como outras organizações, as associações empresariais lidam com grandes quantidades de informação diariamente, sendo que estas ainda têm a acrescentar as responsabilidades do foro da sua atividade (relação com os associados,

responsabilidades associativas...). É fundamental que a preservação e o acesso de forma continuada à informação estejam presentes, servindo o propósito da usabilidade e fidedignidade para auxiliar as associações a cumprirem as suas responsabilidades. De forma a apoiarem os padrões de sustentabilidade e responsabilidade de que, por exemplo, a Associação empresarial APICCAPS se orgulha de manter.

2.1.1 Organizações enquadráveis na categoria de associações sectoriais/ empresariais e rede de parcerias

Como já referi existem várias razões para que este tipo de organizações, as associações, tenham uma grande responsabilidade e um acréscimo de informação para gerir.

Atualmente é possível constatar uma competitividade empresarial que obriga os empresários a terem uma adaptação rápida às novas realidades de forma a permanecerem no mercado, para o qual precisam de modernizar a sua gestão e atitude ágil e inovadora perante o meio envolvente. Para isto em muito irá contribuir a gestão de informação de forma a providenciar o auxílio na tomada de decisão e procura de novas necessidades.

As associações podem ser vistas como organizações intermediárias que operam em vários ambientes simultaneamente, por um lado com os seus membros associados, por outro com a estrutura governativa, onde tentam ter a sua influência (David, 2009). Estas associações têm a capacidade para atrair recursos capazes de atingir desafios de dimensão que empresas a título individual não iriam conseguir. Operam por um período de tempo substancialmente superior do que algumas empresas (tendo estas mais possibilidade em cessar funções). Simultaneamente as associações têm de ser capazes de, e estão a ser desafiadas para, prever tendências e para as moldar de forma a guiar o setor em causa numa visão positiva para a realidade futura.

Existem duas tarefas base para as associações: representação de interesses e provisão de serviços. O sistema português de associações empresariais é caracterizado por pequenas e restritas organizações representantes de interesses regionais e/ou a nível de sectores. À semelhança de outros estados membros da União Europeia as pequenas e médias empresas prevalecem como grande parte da economia portuguesa (Lima em Traxler e Huemer, 2007).

São cerca de 51 os setores em Portugal (agricultura, pesca, indústria alimentar, indústria de vestuário, indústria do calçado, indústria da cortiça, indústria metalúrgica, fabrico de mobiliário, construção, alojamento, restauração, telecomunicações, atividade jurídica, arquitetura, saúde, ensino, atividades desportivas e muitos outros serviços) com uma variação de áreas de atuação e de localização que não reflete a sua limitação geográfica de atuação.

	Agricultura	Construção	Indústria	Serviços	Serviços/ Indústria	Total
Total organizações regionais	251	6	14	125	96	492
Norte	80	2	5	51	42	179
Centro	81	2	5	22	29	139
Lisboa e Vale do Tejo	11	0	2	19	10	42
Alentejo	56	1	1	16	7	81
Algarve	10	0	0	11	2	23
Madeira	2	0	0	4	2	8
Açores	11	1	1	2	4	19
Total organizações sectoriais	133	16	69	241	42	501
Total nacional das organizações	384	22	83	366	138	993

*Figura 2- Dispersão das organizações do sistema associativo empresarial por região e setor económico
Adaptado de CIP, 2015*

As associações, como organizações, têm um trabalho marcadamente representativo das posições, opiniões e vontades dos seus membros, geralmente para com o governo, agências, reguladores, comunicação social e outros formadores de opinião. A informação é providenciada aos membros baseada no trabalho representativo (Boléat, 2003).

Como em qualquer organização também as associações têm restrições e assuntos com que se preocupam, como em atrair as grandes empresas do setor (ou a totalidades de todas as empresas independentemente da dimensão), devem ter preocupação em representar uma dimensão considerável do mercado e não só das empresas, ou seja, não interessa apenas representar 90% das empresas se estas apenas constituem 30% do setor. Também se preocupam em ter os recursos necessários para proporcionar mais serviços de qualidade aos seus associados.

A ligação que as associações têm com o governo permite que este obtenha uma visão efetiva do setor. Com a experiência e conhecimento que as associações têm estas são capazes de providenciar contributos pertinentes e indispensáveis para possíveis legislações e regulamentos, tendo assim um papel crucial não só em influenciar a política, mas assegurar que esta se transforma em regulamentação concreta e proveitosa para a indústria em causa (Boléat, 2003). Facilitam desta forma a relação entre o governo e o setor em diversos processos.

Não é só com o governo que as associações têm ligações, é muito frequente observar outras parcerias, eventualmente inseridas em rede, que as associações realizam. A colaboração

e parceria são princípios fundamentais que regem o espírito associativo pelo qual conseguem alcançar mais objetivos. Consequentemente é possível que estes sejam fonte de valor e reconhecimento, individualmente para cada associação e organização, mas também coletivamente para a área em que se inserem. As redes e parcerias podem surgir pela necessidade de usufruir de serviços de outras organizações, de forma a obter mais informação e apoio, por questões económicas e para desenvolvimento de projetos.

As redes são, segundo o que foi apurado, de dimensão considerável, sendo que este número tem sempre uma relação direta com a dimensão da associação em si e da área de atuação em que se insere. Podem ser constituídas com outras associações ou, o mais comum, serem realizadas e constituídas com organizações não associativas, ou seja, organizações que atuam na área, mas com outras missões, objetivos e serviços, para que se possam complementar e trazer desenvolvimento para a área em questão. A título de exemplo destas redes são apresentados, de seguida, alguns dos parceiros e/ ou associados da APICCAPS (Relatório de Atividades Cluster do Calçado, 2016), tendo a estes que acrescentar outros exemplos de instituições com quem se realizaram protocolos (tais como o Museu do Calçado, BPI e a Fundação de Serralves). Através destes exemplos percebemos como organizações do tipo associação podem tirar partido das parcerias e redes em que se inserem:

Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP): organização sem fins lucrativos, fundada em 1986 pela APICCAPS e pelo Ministério da Economia como uma evolução do Laboratório de Controlo criado em 1981, nas instalações da antiga Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Tem como missão gerar valor e vantagens competitivas sustentáveis para as empresas portuguesas do calçado, nomeadamente com atividades de investigação e desenvolvimento, divulgação e inovação, apoio técnico e tecnológico (ensaios físicos e químicos, certificação, análise, estudos...);

Academia de Design e Calçado (CFPIC): fundada em 1965 sob a designação de Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado teve como objetivo responder à necessidade de formação profissional na área da indústria em que se insere. Tem como missão desenvolver competências e conhecimentos, e dinamizar a inovação;

Confederação Europeia da Indústria do Calçado (CEC): fundada com o intuito de promover a competitividade e o crescimento sustentado da indústria europeia do calçado, juntamente com a APICCAPS acompanham um conjunto de atividades de cariz internacional;

INESC TEC: o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia e Ciência foi parceiro na implementação do Cluster do Calçado e Moda para a Indústria 4.0, entre outros projetos que juntam as duas instituições;

IAPMEI: a Agência para a Competitividade e Inovação tem a missão de promover a competitividade e o crescimento empresarial, visando o esforço da inovação, empreendedorismo e do investimento;

AICEP Portugal Global: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, é uma entidade vocacionada para a promoção de negócios competitivos que contribuíssem para a globalização da economia portuguesa, sendo assim um dos parceiros do cluster em questão as suas ações de promoção externa;

A gestão e estrutura nas associações

Uma boa gestão é essencial para as associações, assim como para todos os tipos de organizações que têm dependentes, ou não, de si. Boléat (2003) cita o Comissão de Normas para a Vida Pública quando afirma que os seguintes princípios são essenciais para qualquer serviço, incluindo a gestão das organizações/ associações: integridade, objetividade, honestidade, franqueza e liderança.

Os papéis da administração de uma organização do tipo associação devem estar bastante claros. É comum que o presidente da associação seja um reconhecido líder da indústria, de forma a providenciar garantia e confiança nesta organização.

Quanto à estrutura das associações empresariais, do que foi possível apurar, esta varia, porém, é recorrente observar um organograma com um presidente, vários diretores (que gerem a associação e tomam decisões relativas ao seu funcionamento, tal como admitir associados, elaborar relatórios e planos de atividades), uma assembleia geral (onde os associados podem expressar a sua opinião e decidir através do seu voto em matérias como alterações de estatutos ou aprovar relatórios de contas e sugerir atividades futuras), conselhos (fiscal, por exemplo, que é incumbido de zelar pelo cumprimento dos estatutos e da lei em vigor) e vários departamentos (jurídico, recursos humanos, financeiro, assessoria, comunicação...).

O modelo organizativo é dependente do tipo de gestão, desde que estejam em concordância com a legislação. Segundo o artigo 445º (Princípios de autorregulamentação, organização e gestão democráticas) as associações regem-se por estatutos e regulamentos por elas aprovados, elegem livre e democraticamente os titulares dos corpos sociais e organizam democraticamente a sua gestão e atividade.

Estipulado na lei, no artigo 451º (Princípios da organização e da gestão democráticas) no respeitante aos princípios da organização e da gestão democráticas, as associações devem reger-se em obediência a algumas regras determinadas, como, por exemplo: todo o associado

tem o direito de participar na atividade da associação, podendo ser eleito e eleger os corpos sociais e cargos associativos (segundo requisitos previamente convencionados).

Desta forma os instrumentos de gestão que mais relevância aqui assumem são os estatutos e/ou regulamentos que a associação define. As decisões de gestão e o modo como as atividades são geridas devem ser parte constituída de uma estratégia integrada e coordenada com o orçamento para alcançar os objetivos financeiros estabelecidos (Fernandes e Castro, 2006).

Funcionamento e financiamento das associações

As fontes de financiamento no caso das associações, à semelhança de outras organizações, passam pelas receitas ordinárias (quotas pagas pelos associados para usufruírem dos seus direitos), comparticipação de associados e outros utentes relativamente a atividades desenvolvidas, rendimentos próprios (por exemplo no caso de ter propriedades como bens), doações e legados (de outras organizações ou particulares) e subsídios obtidos por acordos de cooperação com o estado.

Todos os negócios precisam de informação para operar eficientemente. Precisam de saber mais em particular sobre o ambiente em que operam. A informação pode ser uma fonte competitiva e as associações podem e devem abranger informação sobre as áreas em causa, em legislação, regulamentação e estatísticas. As empresas precisam da informação de forma rápida e acertada.

As associações, como organizações, devem transmitir aos seus associados: segurança que esta entidade lhes vai transmitir a informação necessária ou encaminhar para as fontes corretas, pontualidade na providência da informação e confiabilidade na veracidade da informação transmitida. Para ser útil, a informação tem de estar acessível.

As associações empresariais conduzem, habitualmente, programas estatísticos colecionando, agregando e disseminando informação para os seus associados e elementos exteriores, sendo a política de divulgação de informação muito dependente do que é a intenção da associação em causa sobre cada caso (Vives, 1990).

A comunicação com os membros nem sempre é pacífica nas associações, pois quando se lida com muitas organizações de diferentes dimensões é necessário estabelecer uma lógica para a comunicação, visto que algumas podem requerer ou apreciar mais ou menos quantidade de informação do que outras, assim como diferentes tipologias. Os *websites* e as *newsletters* das associações têm sido as práticas de partilha mais fomentadas.

É importante que estas organizações tenham o cuidado de ter informação acessível aos associados e futuros/ potenciais membros deste grupo, tais como pacotes de informações para a candidatura a sócio, promoção da própria associação e do seu trabalho, relatórios e outras informações. O método mais encontrado é a disponibilização desta informação na página *web* das associações, com a respetiva ficha de inscrição e contactos no caso de ser necessário existir o esclarecimento de dúvidas. Sendo este, muitas vezes, o primeiro contacto que os possíveis associados têm com esta organizações é necessário que exista um cuidado especial com a informação e com a forma como está apresentada.

Organização dos associados

Em relação aos membros muitas associações têm categorias para os seus associados. No caso da APICCAPS, de forma a exemplificar, existem categorias de associados baseados nas tipologias das empresas em questão: calçado comercial, calçado industrial, componentes, artigos de pele (entre outros, com sub-escalões) e membros contribuintes, em que diferem das restantes por não terem direito de voto (desta categoria fazem parte, por exemplo, as fábricas de maquinaria, de cola, entre outras).

Geralmente, para pertencer a associações existem critérios que são considerados na admissão do associado. Estes variam dependendo do setor e área de atuação e, até mesmo, da própria associação.

Nos pontos seguintes desta revisão de literatura vão ser abordadas áreas de estudo que irão contribuir para o desenvolvimento do objetivo do projeto em que esta revisão de literatura se insere.

2.2 Gestão de conteúdos empresariais (ECM)

ECM não é só uma tecnologia nem uma metodologia ou processo, é a combinação de métodos, estratégias e ferramentas utilizadas para a captura, gestão, armazenamento, preservação e difusão dos conteúdos e documentos relacionados com os processos organizacionais. As ferramentas e estratégias de ECM permitem a gestão da informação não-estruturada de uma organização, onde quer que ela exista, durante todo o ciclo de vida (AIIM, 2017).

Vivemos num contexto onde o volume de informação nas organizações pode aumentar exponencialmente em questão de segundos. Grande parte deste volume é constituído por conteúdos não estruturados. Isto dificulta o tratamento da informação e a sua gestão, sendo necessário encontrar soluções que possibilitem esta gestão e controlo.

Boiko (2005, citado por Romana, 2016) definiu o conceito de “conteúdo” enquanto informação que é posta a uso, ou seja, esta torna-se conteúdo quando lhe é dada uma estrutura utilizável para determinados propósitos, sendo que o mesmo deverá ter como características um formato e uma estrutura.

Conteúdos (ou informação) não estruturados(a) são informação sem uma estrutura bem definida suportada em diferentes formatos e destinada a diversas finalidades. Este tipo de conteúdos depressa se começou a propagar devido ao uso diário de ferramentas como sistemas de processamento de texto, folhas de cálculo, ferramentas de apresentação, incrementadas pelo uso da Internet que adicionou os editores *web* e *e-mail*, aumentando assim a variabilidade de tipos de conteúdos digitais (Romana, 2016, cita Jenkins, Köhler e Shackleton, 2006, 19; AIIM, 2016). Exemplos de informação não-estruturada são: informação legal, dos formulários, das apresentações, das faturas, diagramas, *e-mails*, imagens, páginas *web*, entre outros. É habitual envolverem variados colaboradores e ser, na grande maioria das vezes, requerida e partilhada por vários processos e necessidades de vários atores. A grande dificuldade com este tipo de informação é a sua recuperação.

A ECM (*Enterprise Content Management*) não é apenas uma metodologia ou tecnologia, como afirma Vieira (2012), para a gestão dos mais variados conteúdos (como documentos, páginas *web* e *e-mails*), é uma combinação. Ao permitir a gestão de informação estruturada e não estruturada permite a sua otimização, facilitando a colaboração e troca de conteúdos.

Evitam a sobrecarga de informação, ao serem um instrumento facilitador da partilha e colaboração de informação, permitem o controlo legal, a diminuição de custos, permitem a reutilização, auxiliarem com estes e outros suportes uma tomada de decisão sustentada.

Pretende conferir coerência e atualização ao conteúdo, ou seja, foi fundamental começar a gerir com base em metodologias e tecnologias que permitem a gestão da aquisição, do armazenamento, da segurança, do controlo de versões, da capacidade de revisão e controlo da qualidade, da distribuição, da preservação e da destruição de documentos e conteúdos (Ramalho, 2010).

A principal distinção de uma tecnologia ECM para outras plataformas, como por exemplo os ERP (*Enterprise Resource Planning*) é o intuito de gerir conteúdos não numéricos (não estruturados) de forma a facilitar o acesso e uso destes mesmos. O'Callaghan e Smits (2005), afirmam que a ECM evolui da conversão de duas tecnologias anteriores: gestão documental e gestão de conteúdo.

Algumas das possibilidades da ECM são: a simplificação dos processos que envolvem conteúdo (criação, gestão, publicação e distribuição), e redução de custos que envolvem os processos de informação (criação, manutenção e partilha), tornando, de igual forma, os recursos disponíveis mais eficientes.

A AIIM- *The Global Community of Information Professionals* é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1943, há mais de 60 anos que assume ser uma comunidade que providencia educação, investigação e as melhores práticas na gestão e colaboração de informação. Pretende auxiliar as organizações, pôr a informação em uso, interligando-a com os colaboradores e os processos. É a esta associação que se deve o desenvolvimento do conceito de ECM.

Considerada uma autoridade nesta área, ao nível internacional, a AIIM está presente em publicações de todo o mundo como referência.

Em 2001, a ECM foi definida como o conjunto de tecnologias usadas para criar, gerir, personalizar, fornecer e preservar a informação para dar apoio a processos de negócio. Ao longo do tempo a definição foi redefinida, sofrendo diversas alterações. Em 2008 o conceito passou a apresentar a ECM como o conjunto de estratégias, métodos e ferramentas usadas para capturar, gerir, armazenar, preservar e difundir conteúdo e documentos relacionados com processos organizacionais. As ferramentas e estratégias de ECM permitem a gestão de informação não estruturada, onde quer que esta se encontre. A grande mudança foi a eliminação do destaque da palavra tecnologia.

A definição de ECM não é única, existem autores que defendem outras análises, tal como, Paivarinta e Munkvold (2005) que defendem que a ECM integra a gestão de programas estruturados, semi-estruturados, informação não estruturada, conteúdo e meta-informação,

tudo agregado na mesma solução para a produção de conteúdo, armazenamento, publicação e utilização nas organizações (Paivarinta e Munkvold, 2005).

Smith e McKeen (2003) referem que a ECM inclui estratégias, ferramentas, processos e competências para que seja possível gerir o ciclo de vida da informação e conteúdo. Independentemente de como o conteúdo é capturado, este tem um ciclo de vida que pode, e deve ser, controlado usando estratégias de ECM. A noção do ciclo de vida da informação foi apresentada diversas vezes na literatura estudada. Sendo claro a importância de este ciclo ser gerido de forma a corresponder às necessidades da organização. Este ciclo de vida é composto por fases: captura ou criação da informação, armazenamento, preservação e acesso.

A ECM também nos apresenta um modelo com cinco componentes principais que representam o ciclo de vida dos conteúdos. Segundo Kampffmeyer (2006) estes cinco componentes são:

- A captura: componente de recolha de texto, imagem ou outro conteúdo de formato analógico e passagem para o digital. Existem vários níveis e tecnologias nesta componente;
- A gestão: através de um conjunto de aplicações e ferramentas que permitem gerir, processar e usar a informação criada ou recolhida nas mais variadas fontes, por exemplo, a gestão documental, a colaboração, gestão de conteúdos e registos;
- A preservação: aplicações que permitem a manutenção a longo prazo de todo o conteúdo presente e criado ao longo do ciclo de vida do documento;
- O armazenamento: é o centro de todos os outros componentes, trata do armazenamento temporário de informação;
- A difusão: partilha do conteúdo para qualquer tipo de público, apresenta a informação que foi processada nos componentes anteriores (Pereira, 2011).

Apresentados os cinco componentes é importante referir que se considera que a ECM contém quatro áreas de aplicação: conformidade, colaboração, custos e continuidade (Ramalho, 2010). Pereira (2011) refere e cita que:

A **colaboração** é uma área que se relaciona com ECM, pois este suporta processos colaborativos, disponibilizando a informação. Sendo a colaboração a arte de trabalhar em grupo (AIIM, 2017). As abordagens que suportam o trabalho em grupo são, a título de exemplo, os fóruns e as vídeos conferências.

A **conformidade** não se restringe ao cumprimento de regulamentos, mas também se refere a uma questão de usabilidade das capacidades da ECM. Sendo que a chave para uma boa

estratégia de ECM numa organização passa pela conformidade dos processos de negócio (Ramalho, 2010).

A **continuidade** refere-se à garantia de disponibilizar a informação e a armazenar de forma segura, protegendo-a, mas tornando-a recuperável. É importante que a ECM não falhe em qualquer momento.

O **custo** é abordado como uma necessidade para a implementação da ECM, mas que traz benefícios no apoio e simplificação de processos. A ECM é uma infraestrutura necessária, cujo investimento se paga por si, a longo prazo.

Um estudo realizado por Paivarinta e Munkvold (2005), citados por Bruno Pereira (2011), resumiu um conjunto de objetivos e impactos que as organizações pretendem alcançar com a adoção de um sistema ECM. Alguns destes são:

- Aumento e melhoria da colaboração interna e externa;
- Criação de valor e novos serviços/ produtos através de conteúdos digitais;
- Aumento da qualidade e confiança na informação, menos problemas e erros;
- Reutilização de conteúdos já criados;
- Aumento da eficiência e eficácia do conhecimento organizacional;
- Gestão do conhecimento mais prática e otimizada;
- Existência de uma memória organizacional;
- Redução de custos no processamento de informação;
- Plataformas e tecnologias adaptáveis a novos desafios.

Os problemas não são algo indiferente a ECM, pois a sua implementação necessita de orçamentos e de estratégias e planos bem definidos. É complicado provar o valor e o potencial sucesso de uma iniciativa deste género em pouco tempo, sendo por isso necessário existir um período de adaptação e de avaliação alargado, assim como, o comprometimento de todos os envolvidos.

Shegda e Chin (2008) citados por Ramalho (2010) referem as melhores práticas para a implementação de ECM, aqui apresentados juntamente com os seis passos fundamentais para esta implementação, de Sanders (2009) em Ramalho (2010):

As práticas passam por definir uma política que consiga assegurar que a ECM não é vista apenas como uma iniciativa de tecnologia, pois esta tem mais potencialidades para oferecer; formar uma equipa de apoio que englobe várias funções de dentro da organização; delinear objetivos e resultados; não esquecer as reais necessidades dos utilizadores, realizar uma estratégia de gestão de mudança; realizar projetos-piloto. Os passos que Sanders considera

fundamentais pretendem gerir a mudança da melhor forma, pois só assim é possível assegurar o sucesso a longo prazo, sucintamente estão apresentados de seguida:

- Gerir a resistência dos colaboradores, a sua aceitação é fundamental;
- Envolvência e comunicação com os colaboradores;
- Apreciação de sugestões e preocupações apresentadas pelos colaboradores;
- O compromisso e intervenção da gestão de topo;

Como refere Pereira (2011) citando Shegda, et.al (2010) podemos conferir, assim, que a ECM, ou a Gestão de Conteúdos Empresariais, é referente às estratégias que possibilitam lidar com os vários tipos de conteúdos existentes numa organização, e relativos às tecnologias que possibilitam a gestão do ciclo de vida desses conteúdos.

De seguida está apresentado um *framework* para o desenvolvimento de uma estratégia de ECM, pensada por O'Callaghan e Smits (2005) para suportar o processo de seleção e de identificação de conteúdo que tem valor para ser gerido:

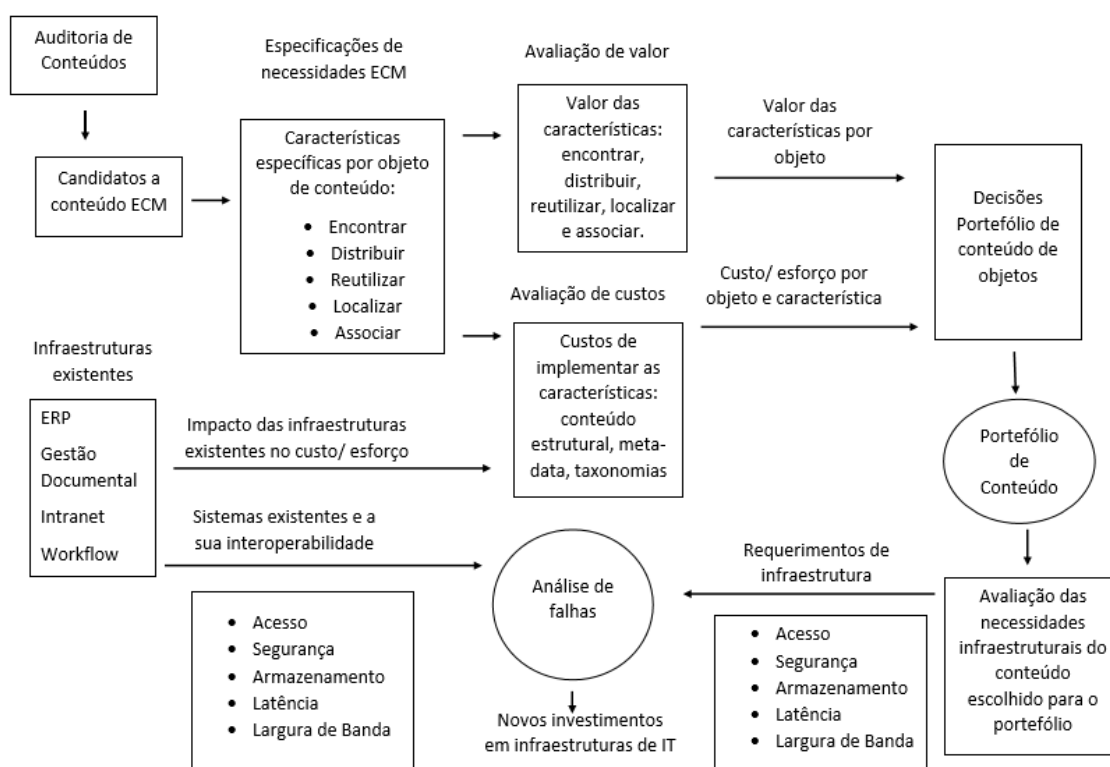


Figura 3- Framework de desenvolvimento de uma estratégia ECM

Adaptado de O'Callaghan & Smits 2005

Em síntese é importante reforçar sobre este *framework*:

- ✓ A importância de começar com uma auditoria de conteúdos (analisar como o conteúdo é usado e entregue);
- ✓ Conceptualização das cinco características de cada documento: encontrar, distribuir, reutilizar, localizar e associar;
- ✓ Importância de avaliar o valor de cada documento, determinando a sua relevância na ECM, considerando a sua relação com o esforço;
- ✓ Após a análise de cada conteúdo obtemos a avaliação de cada objeto de conteúdo.

Desta forma conseguimos avaliar o verdadeiro valor e importância do conteúdo que irá ser tratado pela ECM.

Em resumo a ECM não trata apenas de tecnologia, mas também de estratégias, ferramentas e métodos que gerem conteúdos, com foco na informação não estruturada e que tem no ciclo de vida da informação uma chave fundamental para a sua implementação.

É importante referir, ainda, que a estratégia de ECM deve ser transversal a toda a organização (Pereira, 2011).

Em qualquer organização, sendo que as associações não são exceção, a simplificação de processos e a redução de custos e o aumento da eficiência (vantagens da adoção de uma ECM) são tópicos de interesse e sobre os quais há tentativas e projetos para alcançar estes possíveis resultados. No caso da APICCAPS é importante que a ECM evite a sobrecarga de informação (muitas vezes repetida). Deverá auxiliar outro dos grandes problemas da Associação, nomeadamente a atualização do conteúdo. A gestão documental precisa de ser alvo de uma reestruturação que deverá ir ao encontro das novas necessidades de recuperação de informação que existem na organização. A Associação necessita que exista um acompanhamento das cinco componentes: a captura, gestão, preservação, armazenamento e difusão, pelo menos inicialmente para que todo o processo esteja agilizado e compreendido pelos colaboradores internos.

A APICCAPS tem necessidade de reutilizar conteúdos já criados e de aumentar a eficiência do conhecimento organizacional que existe, mas não está registado, e de otimizar a sua gestão documental permitindo a existência de uma memória organizacional. O *framework* abordada anteriormente nesta secção irá permitir desenvolver uma estratégia ECM para a Associação.

2.3 Gestão da relação com o cliente (CRM)

CRM é a estratégia de negócio principal que integra processos internos e funções, e *network* externas, para criar e dar valor a clientes com lucro. É baseado em informação de alta qualidade relacionada com os clientes e disponibilizada através das tecnologias de informação (Buttle e Maklan, 2015).

Antunes (2014) cita Valsecchi *et al.* (2007), quando nos dá a ideia que o CRM (*Customer Relationship Management*) trata do modo como as empresas gerem, de forma sistémica, o conhecimento que obtêm dos seus clientes, de forma a entenderem as suas necessidades com o intuito de prestar um melhor serviço. Tal leva, assim, a níveis de satisfação que se traduzem em relacionamentos mais duradouros e rentáveis com a empresa.

O CRM apareceu nos anos 90, aquando do desenvolvimento dos sistemas de informação. Esta ferramenta de gestão estratégica é cada vez mais utilizada pelas empresas, pois tenta dar resposta à necessidade existente de conhecer cada vez mais detalhadamente e com mais rapidez o mercado e os clientes das organizações, assim como, as suas necessidades e mudanças. Mais do que dar respostas e análises, pretende fornecer meios para ser possível estabelecer relacionamentos estáveis e duradouros com os parceiros e clientes.

Correia (2015) a citar Light (2003) afirma que durante os anos 90 verificou-se uma mudança por parte das organizações ao perceberem a necessidade que tinham de passar a gerir relações, ao invés de gerir apenas transações. A ideia de criar relações com os clientes com base na qualidade, diálogo, inovação e aprendizagem é considerada como uma estratégia mais sustentável (Payne e Frow, 2006 em Correia, 2015).

Jayachandran *et al.* (2005), citados por Lage (2015) descrevem o CRM como um processo contínuo de recolha e utilização de informações relevantes, que aumenta a capacidade de compreensão de como gerir relacionamentos de forma lucrativa com os clientes atuais e potenciais. No seu processo tenta combinar peças de informação sobre clientes, negócio, fatores ambientais, concorrentes, parceiros, tendências de desenvolvimento, entre outras, para potenciar a implementação de estratégias que aumentem o valor e garantam o cumprimento dos objetivos.

São várias as suas definições, mas no essencial podemos afirmar que se trata de um conjunto de atividades que, quando alinhadas com a estratégia da organização em questão, permitem identificar novas oportunidades de negócio e de cliente, assim como, a manutenção e aumento do valor das relações já existentes.

Implica a adaptação de processos da empresa e a articulação entre aspetos tecnológicos e fatores humanos e, frequentemente, motiva a reconfiguração dos processos existentes (Lage, 2015).

Vários autores abordam as capacidades do CRM, que englobam três componentes: a infraestrutura, os recursos baseados na análise humana e as capacidades de gestão. Nomeadamente, a tecnologia usada e as informações disponíveis sobre os clientes, as capacidades dos colaboradores de usarem de forma eficaz os dados disponíveis e os incentivos e controlo da gestão.

O CRM permite fazer a ligação entre os vários departamentos de uma organização, analisando todos os processos de forma a acrescentar valor e a obter informação sobre os parceiros ou clientes. É importante que o CRM torne acessível a todos os colaboradores da organização esta informação.

Existem cinco processos que demonstram que o CRM envolve toda a organização permite e precisa da interligação dos vários departamentos, Payne e Frow (2005) criaram uma ferramenta para implementação de uma estratégia de CRM que assenta nestes cinco processos (Lage, 2015):

1. **Processo de desenvolvimento da estratégia:** esta visão deve ser abordada em primeiro lugar para se determinar questões importante logo à partida, tais como, a segmentação do mercado, a melhor estratégia de abordagem a este e aos clientes;
2. **Processo de criação de valor:** com a definição da estratégia tenta identificar que valor a organização pode oferecer aos seus clientes e receber destes;
3. **Processo de integração multicanal:** definir os canais a usar de interação, assim como, os que vão auxiliar na recolha de informação (exemplos são página *web*, marketing direto, *call center*...);
4. **Processo de gestão da informação:** a recolha, análise e uso da informação recolhida devem dar uma visão global para a definição de estratégias adequadas;
5. **Processo de avaliação do desempenho:** de forma a assegurar que os objetivos estão a ser atingidos e a obter o resultado pretendido para a estratégia geral da organização.

O sucesso de uma empresa depende cada vez mais da capacidade de pôr em prática as facilidades da ECM, nomeadamente o desenvolvimento e implementação de estratégias mais eficiente e eficazes, focadas no cliente.

Tal como outros sistemas, também a implementação de um CRM requer cuidados para que seja bem-sucedida: é importante o comprometimento de todos os colaboradores e da

gestão de topo, pois exige a participação de todos os colaboradores. Kothandaraman *et al.*, (2011) referido por Lage (2015) afirma que a implementação eficaz de uma estratégia de CRM requer conhecimento sobre os clientes e do que estes valorizam, através de um processo de recolha e partilha sistemática de informação dentro da organização. Aqui se confirma, mais uma vez, a importância que os envolvimento de todos os colaboradores da organização têm para a eficácia deste sistema.

Antes de iniciar um projeto de sistema CRM é crucial que a organização tenha definido os objetivos que vão ser alcançados com a implementação deste sistema. Os objetivos podem ser quantitativos (como os ganhos), ou qualitativos (como a qualidade de produtos ou a satisfação dos clientes).

Vilas (2015), com base em Mendoza, Marius, Perez, & Grimán (2007), apresenta um conjunto de questões sobre as quais as organizações devem refletir antes de implementar uma ferramenta ECM:

- Os objetivos estão claros?
- Quais os resultados estratégicos e operacionais esperados?
- Quais as metas a ser traçadas?

Estes são apenas exemplos de questões que devem ser ponderadas inicialmente, às quais poderá existir ajustamentos após as análises e fases de implementação.

Lage (2015), cita Chen e Popovich, quando afirma que a taxa de insucesso na implementação de um sistema CRM é de 65%. O sistema consegue trazer vantagens e valor para a organização, mas existe sempre a possibilidade de este falhar, especialmente se não existir os cuidados que devem ser tomados em conta quando se aborda a implementação de um sistema desta natureza. O mesmo autor refere ainda, citando Jain *et al.* (2007), que as principais barreiras à implementação eficaz de um sistema CRM são a obtenção de informação incorreta, objetivos pouco claros, pouca adequação da tecnologia e incapacidade de integrar os colaboradores e os processos.

Os colaboradores são uma peça fundamental para a implementação e sucesso deste sistema. Depende deles a aceitação da mudança e o uso/ alimentação da informação. À semelhança de outras implementações, também quando nos referimos o CRM é importante seguir algumas indicações e ter em atenção alguns aspetos, para não comprometer a iniciativa e mudança (citando Lage, Shum *et.al.* e Morgan e Inks):

Cultura organizacional: a promoção do trabalho em equipa em detrimento da competição interna leva a colaboradores com maiores níveis de comprometimento;

Liderança facilitadora/ comprometimento da gestão de topo: promove a aprendizagem, tem em conta as preocupações, incentiva a participação;

Integração funcional/ envolvimento dos utilizadores: prática de reunir indivíduos, processos de negócio e várias áreas funcionais da organização. Pretende promover o comprometimento e contribuir para a queda de barreiras informacionais e de colaboração entre diferentes departamentos. Promover a sensação de inclusão e justiça, envolvendo os colaboradores desde o início do projeto;

Formação: programa de formação adequado, clarificando o papel de cada um durante a fase de implementação, facilitando a compreensão da filosofia e dos objetos do projeto;

Comunicação/ definição precisa das expectativas: garantir que todos os envolvidos compreendem a visão, o progresso e as consequências pretendidas;

Tecnologia: deve facilitar o desempenho dos colaboradores, mas também incentivar a participação ativa destes, reduzindo as barreiras departamentais e clarificando as tarefas de cada um e promovendo a troca de informação e conhecimento.

As tecnologias de informação, a cultura organizacional, o capital humano e o alinhamento estratégico são pré-requisitos para que os processos de CRM, nomeadamente na aquisição, retenção e expensão de conhecimento sobre os clientes, ocorram com sucesso (Antunes, 2014).

Tal como referem Payne e Frow (2005), devem ser explorados múltiplos canais integrando a informação recolhida, pois é importante obter uma visão holística do que está em causa, seja esta uma organização concorrente ou um cliente. É importante referir que este sistema constitui uma ferramenta com potencial para facilitar a tomada de decisão, mas que para isso as funcionalidades devem ser bem aproveitadas, sendo que os colaboradores não devem apenas alimentar o sistema de dados, mas analisar o que este lhes dá (Lage, 2015).

Antunes (2014), refere que os sistemas CRM podem ser classificados em três categorias, segundo Su, Chen & Sha, (2006), Sedighi (2011) e Ranjan e Bhatnagar (2011). Outros autores, como Vilas (2015), referem também uma quarta classificação:

- **Analítico:** é o processo de gestão de informação que melhora a estratégia, através de informações do mercado segmentando-o de forma eficaz. Ajuda a compreender o comportamento dos clientes. O CRM analítico é onde ocorre a armazenagem, extração, processamento, interpretação e a apresentação dos dados do cliente a um utilizador (Vilas, 2015). O exemplo de uma ferramenta analítica é o *Data Mining* (recolhe informações a partir de das interações dos clientes, extrai e identifica informação útil);

- **Operacional:** auxilia as organizações a personalizarem o relacionamento com os seus clientes, potenciando o processo de recolha de informação sobre estes. Representa o segmento do sistema dos processos de negócio operacionais, como as tarefas de *back-office*, atendimento aos clientes...;
- **Estratégico:** ajuda a praticar o conhecimento adquirido pela organização, com o objetivo de aumentar o valor do negócio. Esta categoria é discutível e não é amplamente aceite por todos os autores;
- **Colaborativo:** tem como finalidade englobar a interação entre a organização e o cliente. É responsável pela interligação entre as diversas partes do CRM com o *back-office* da organização (dos principais componentes podemos referir o *e-mail*, conferências via *web*...).

Há ainda autores que defendem que recentemente surgiu um quinto tipo de CRM: o *e-CRM (Electronic Customer Relationship Management)*. Pode ser interpretado como a capacidade de interagir e administrar o cliente por via da internet, sendo este o suporte para a relação, usando canais da internet e da intranet disponibiliza informação em todos os pontos da empresa e com os parceiros (Pedro Vilas, 2015 a citar Xu & Walton, 2005).

Cruz-Cunha, João Varajão e Daniela Santana (2000), realizaram um estudo em Portugal que teve como objetivo sintetizar e compreender as principais motivações que levam as organizações a implementarem um sistema CRM. De seguida estão apresentadas, resumidamente, algumas das principais motivações observadas:

1. Melhorar a qualidade da informação;
2. Procurar formas mais eficazes de realizar transações;
3. Melhorar a satisfação do cliente;
4. Otimizar dos processos e do serviço ao cliente;
5. Aumentar a lealdade dos clientes e os resultados do negócio;
6. Diminuição de custos com as vendas e o pós-venda.

Foi claro que as três primeiras motivações apresentadas são as que mais vezes se registaram, sendo que é interessante observar que o principal intuito para a implementação do CRM não são questões financeiras, estas aparecem, mas com menos importância. Em resumo, o CRM tem um impacto na satisfação, na lealdade (dos parceiros, clientes...) e na rentabilidade das organizações, tal como afirma Antunes (2014) ao citar Akroush, Dahiyat, Gharaibeh & Abu-Lail (2011). A gestão e o uso adequado o conhecimento torna as empresas mais proativas e capazes de enfrentarem os desafios que advêm de mercados e clientes cada vez mais

informados e exigentes, sendo que auxilia também a inovação (aspeto crucial para a criação de valor no mercado atualmente).

Muita literatura refere modelos e metodologias para implementação de CRM, após a analisar alguns exemplos (como o modelo de Winer; o modelo de dez passos estratégicos de Jenkinson e Jacobs; a metodologia de Zablah, Bellnger e Johnston; o modelo de Urbanskiene, Zostautiene e Chreptaviciene; plano de implementação de Buttle) é possível verificar que muitos seguem os mesmos passos (com ordens diversas). Não sendo consensual entre autores qual o modelo a utilizar não apresentamos um exemplo em concreto, pois cada caso de organização vai ter de o adaptar à sua realidade e necessidades. Assim, apresentamos de seguida alguns dos passos que são mais referidos, sem uma ordem definida, nomeadamente: a seleção de clientes, segmentação destes clientes, desenvolvimento de uma base de dados sobre os clientes, garantir a privacidade dos dados, avaliação das competências, monitorização e ajustamento para uma melhoria contínua, entre outros. São precisamente estes passos que são aconselháveis para a realidade em particular abordada nesta dissertação, a APICCAPS. Todos os associados devem estar contemplados no sistema, a segmentação por características deve ser feita (localidade, área de atuação, interesses, necessidades... sendo que esta segmentação deve ser analisada e planeada), para tal é crucial a existência da base de dados sobre estas empresas atualizada e acessível, garantindo sempre o cuidado com dados sensíveis (por exemplo o capital ou as dívidas das empresas à Associação).

Como podemos constatar, consistindo na recolha, armazenamento e disponibilização da informação o CRM é crucial para todas as associações que queiram ter uma boa relação com os seus associados e prestar-lhes serviços e informações adequadas e até *custom-made*. Através destas comunicações significativas, apropriadas e direcionadas, as associações podem compreender e influenciar comportamentos e necessidades dos seus associados. O CRM permite registar e atualizar durante todo o ciclo de vida de um associado as suas mudanças, tanto em termos logísticos (morada, telefones, membros da direção...) como em qualquer outra área (foco de mercado, expansão, necessidades, pedidos...).

Neste caso é particularmente importante focar o CRM na relação com os associados através do *mailing* (no sentido de envio de grandes quantidades de algum documento para diversos contactos de forma regular, por diferentes formas, e do envio particular de informação específica para membros selecionados de forma não regular), da interatividade com e entre sócios e a capacidade de através destes processos extrair e analisar informação útil, para melhorar estes ou outros processos.

2.4 Colaboração

Colaboração por colaboração não é suficiente; se as empresas querem manter a sua vantagem competitiva e continuar o seu desempenho, a colaboração deve resultar na criação de novas e únicas propostas de valor baseadas numa abordagem unificada (Bititci, Martinez, Albores e Parung, 2004).

A colaboração é uma forma de trabalhar onde os membros do grupo atuam em conjunto de forma planeada, com tarefas definidas, visando um objetivo comum. Colaboração é idêntico a cooperação, mas considera-se que a cooperação é uma dimensão da colaboração (apesar de esta visão não ser consensual).

Monteiro (2009) cita Schrage (1995) e afirma que a colaboração pode ser explicada como um processo evolutivo que envolve várias fases na motivação dos indivíduos para o trabalho em conjunto ou como um conjunto de processos sequenciais e/ ou concorrentes que decorrem num espaço social redimensionado chamado rede colaborativa.

Deve ter-se em conta que é crucial para qualquer organização ser capaz de partilhar informação e conhecimento, tal como afirma Romana (2016) a citar Rockley, Kostur e Manning (2003), os conteúdos criados por um qualquer departamento podem depois ser consultados, utilizados e guardados por qualquer outro a quem esse mesmo conteúdo possa ser relevante.

A partilha do conteúdo e do conhecimento é uma das formas mais importante para que exista aprendizagem nas organizações, pois a atualização do conhecimento proporciona uma excelente preparação para lidar com a mudança e com os imprevistos que possam ocorrer quer a nível interno na organização, quer a nível externo. É importante lembrar que consideramos a informação como sendo a representação dos dados com significado e o conhecimento como a informação com experiência e perspetiva, quando é interpretada e compreendida pelas pessoas (Kebede, 2010). Esta partilha tem inúmeras vantagens, por exemplo evita que os mesmos erros, ou semelhantes, sejam cometidos. Assim, partilhando conhecimentos e experiências poupa-se tempo e recursos evitando-se que o mesmo trabalho seja realizado, desnecessariamente, mais do que uma vez.

Um dos grandes motivos (e benefícios) da colaboração é para melhorar o conhecimento e as capacidades (Bititci, Martinez, Albores e Parung, 2004, a citar Lewis, 199).

Para existir colaboração é necessário que exista um compromisso entre todos os colaboradores, sendo que a gestão de topo também está incluída, de forma a que as atitudes e comportamentos estejam direcionados para o mesmo objetivo, ou seja, que todos estejam predispostos a contribuir para a troca de ideias e experiências.

A citar Schrage (1995), Monteiro (2009) aborda as fases da colaboração, sendo estas três: na primeira fase os colaboradores trabalham independentemente e interagem apenas ao nível mais básico, ao partilhar informação que permite satisfazer as suas necessidades específicas e individuais. Na segunda fase a cooperação tem como base a troca de informação com o objetivo de satisfazer apenas interesses comuns. Na terceira fase, já considerada de equipa, os colaboradores partilham informação com o objetivo comum em vista (sendo nesta última fase que se encontram o foco das tecnologias de colaboração).

A colaboração compreende, agora, quatro dimensões inter-relacionadas (segundo a teoria de Fuks, *et al.* 2003, e de Carneiro, *et al.* 2007, citados por Monteiro, 2009): comunicação, coordenação e cooperação ou partilha de informação. A comunicação, a cooperação, a coordenação e a partilha de informação, têm diferentes papéis e diferentes pesos no domínio da colaboração, sendo vistos como complementares (Fuks, Raposo e Gerosa, 2003 citados por Monteiro, 2009):

- **Comunicação:** base do sistema colaborativo, tem como objetivo trocar a informação em tempo real, de forma presencial ou através de uma ferramenta de comunicação em rede;
- **Cooperação:** participação conjunta em atividades, mediada por computadores pode existir troca de ficheiros, contactos, documentos e aplicações, por exemplo. Implica diferentes tipos de partilha (de informação, conhecimento, aplicações, área de trabalho e recursos);
- **Troca de informação:** alinhamento de atividades, de forma a tornar mais eficientes os resultados a alcançar;
- **Coordenação:** decorre em duas fases distintas, na preparação do trabalho e dinamicamente durante este. Considera aspetos essenciais como a distribuição de informação e a mediação na resolução de conflitos.

Monteiro (2009), cita Weiseth, *et al.* (2006), quando refere que os processos de colaboração têm um conjunto de subprocessos que, resumidamente, podem e incidem sobre os seguintes: planeamento, captura de informação, autoria, partilha de informação, pesquisa e recuperação, relatórios de análise, avaliação e análise.

Os projetos quando envolvem implementação de algum sistema ou mudança necessitam de seguir uma ordem ou plano definido de forma a prevenir o mais possível eventualidades e contratempos. Na colaboração não é exceção, e à semelhança com os sistemas previamente apresentados nesta revisão de literatura (ECM, CRM), deve ter em conta a ideia a seguir apresentada.

Greenberg (2001) citado por Andrade (2014) afirma que qualquer implementação deverá ter em conta quatro pilares: estratégia, pessoas, processos e tecnologia. É importante ter a estratégia definida para poder alinhar o envolvimento das pessoas, com a identificação dos processos e o suporte tecnológico.

Os pilares estão relacionados com a importância da definição da visão, missão e objetivos para serem atingidos, o segundo com a formação dos recursos humanos e da adaptação destes ao sistema. O pilar dos processos pretende adaptar as atividades da organização com a ferramenta adotada, sendo que o pilar da tecnologia passa pela escolha da infraestrutura tecnológica mais adequada às necessidades e especificidades da organização (Andrade, 2014).

Existem muitos modelos e métodos publicados de implementação as ideias de Greenberg foram aqui apresentadas a título exemplificativo, pois os modelos baseiam-se em fases que vão ao encontro destes quatro pilares.

No contexto das organizações é habitual termos uma abundância de informação onde é imperativo filtrar o que não é relevante para cada situação e necessidade, assim como aceder à informação que realmente interessa onde quer que esta tenha sido realizada ou utilizada, na organização.

As tecnologias colaborativas são as que contribuem para a colaboração, ou seja, para a interação entre humanos, mediados por computador, com o objetivo de promover a interação independentemente do momento e do local (Monteiro, 2009).

As tecnologias de apoio à colaboração podem categorizar-se em cinco classes: gestão colaborativa de projetos, gestão de conteúdos, gestão de comunidade e social *networking*, gestão de processos e comunicações unificadas (Carneiro, L. *et al.* 2007).

Segundo Monteiro (2009) é possível distinguir duas grandes categorias de tecnologias importantes no aumento de troca de informação: as tecnologias baseadas em conteúdos estáticos (como portais *web*), e a comunicação em tempo-real. De igual forma considera a formação de redes de cooperação como um novo espaço de união, que define o modo como utilizadores e as empresas colaboram (Monteiro, 2009).

As ferramentas colaborativas advêm da vontade de partilhar informação e conhecimento. Abriram novas portas e possibilidades para a partilha entre colaboradores.

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) citados por Monteiro (2009) afirmam que uma rede envolve comunicação, partilha de identidades, e circulação de informação através da mesma com o propósito de benefício mútuo entre os participantes. Uma rede proporciona a partilha informação através de uma ferramenta específica.

São exemplos destas ferramentas as redes sociais, os *blogs*, *chats*, as intranets e as *Wikis*. As empresas vêem estas ferramentas como uma fonte de vantagem competitiva, pois é um método através do qual os colaboradores partilham rapidamente, e de uma forma mais informal, o conhecimento que vão adquirindo. Estas redes servem como um instrumento para aquisição, troca e disseminação de conhecimento e conteúdo entre os seus colaboradores, na procura de um melhor desempenho e eficiência.

No caso das associações empresariais estas desempenham um papel muito relevante no esforço para a colaboração entre as empresas e entre as empresas e o governo, como já reforçamos anteriormente. Existem práticas estratégicas que privilegiam o desenvolvimento de parcerias e partilhas de conhecimento e experiência. Esta troca e relação são essenciais para as associações, para as empresas e para o próprio desenvolvimento económico, pois este não depende apenas da competitividade existente, mas também da colaboração entre todos estes elementos (Caracóis, 2016).

A complexidade das funções desempenhadas pelas empresas aumentou, tornando imperativo que o trabalho seja realizado de forma cooperativa ou associada com outras empresas (Ahlstrand, Lampel e Mintzberg, 2000 citados por Caracóis, 2016). Quando as empresas se associam estão a criar uma rede de colaboração, ou seja, relações de entreajuda, que procura obter vantagens para todos os associados (Caracóis, 2016 a citar Alves, 1996).

A utilização de competências e do *know-how* de outras empresas, assim como a partilha nos riscos e custos da exploração são razões para que a colaboração entre empresas seja cada vez mais a realidade (Olave e Neto, 2001). Também internamente, e referindo-nos em particular ao caso da APICCAPS, existe uma forte componente de colaboração entre os membros internos, com os associados e outras organizações (nomeadamente universidades, institutos, centros tecnológicos, centros de formação e outras associações, de forma a maximizar competências e projetos), nomeadamente através da ferramenta de *e-mail*, do contacto direto e por telefone, ou seja, as duas grandes categorias de tecnologias segundo Monteiro (2009).

Como refere Pereira (2005) um bom sistema de informação para colaboração e gestão de informação, para além de permitir uma eficiente gestão de conteúdos, deverá oferecer funcionalidades colaborativas. Podendo, assim, os colaboradores ter acesso a formas de colaboração (fóruns de discussão, *chat*, *mailing lists*, *webmail*, calendário, gestão de contactos, entre outros).

2.5 Planeamento Estratégico

A estratégia é a direção e âmbito de uma organização ao longo do tempo, que obtém vantagem com o ambiente de mudança através da configuração dos seus recursos e competências com o objetivo de satisfazer as expectativas dos envolvidos. (Johnson, Scholes e Whittington, 2007).

As decisões estratégicas segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007):

- Referem a direção a longo prazo da organização;
- Referem o âmbito da atividade de uma organização;
- Adicionam vantagens perante a concorrência;
- Aderecem mudanças no ambiente de negócio;
- Acrescentam recursos e competências;
- Aumentam o valor e expectativas dos envolvidos.

Desta forma, estas decisões tendem a ser complexas, construídas em ambientes de alguma incerteza, afetam decisões operacionais, têm uma abordagem integrante e envolvem mudanças.

De acordo com Copeman (2012) o planeamento estratégico tem um ciclo com 6 fases, apresentado de seguida:

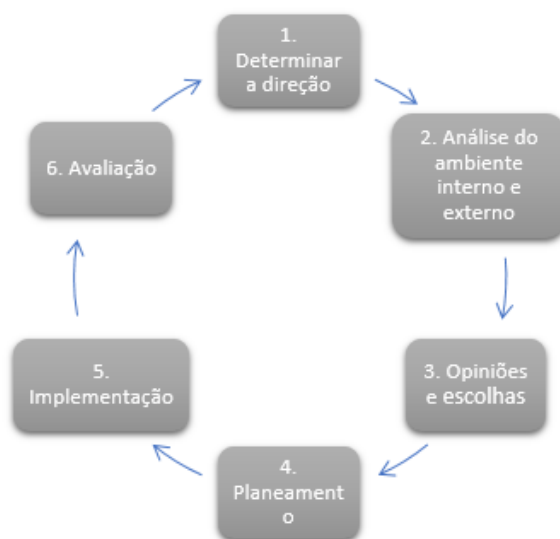


Figura 4- As 6 fases do planeamento estratégico

Adaptado de Copeman 2012

A estratégia de sistemas de informação aborda de forma mais direta a tecnologia como suporte necessário para as organizações. A estratégia de SI define os requisitos ou exigências de informação e sistemas de suporte por parte das organizações. Define e prioriza o investimento necessário para alcançar a aplicação ideal que conquiste os benefícios e mudanças esperadas (Lencastre, 2009 a citar John, 2006).

No atual contexto de globalização e de competitividade é indiscutível a importância que as tecnologias de informação têm na sobrevivência das organizações, como complemento aos modelos de negócio tradicionais (Monteiro, 2009). Antunes (2014) cita Lin (2007) quando afirma que as tecnologias de informação podem ser efetivamente usadas para facilitar a codificação, integração e disseminação do conhecimento organizacional.

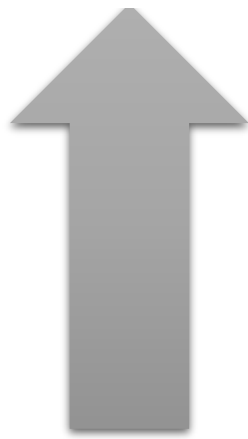
As tecnologias de comunicação e informação têm tido um papel cada vez mais crucial nas organizações, nomeadamente como um instrumento para suportar a integração e a flexibilidade (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2004). A tecnologia tornou-se importante, mas sozinha não consegue captar, interpretar e explorar toda a informação e conhecimento que existe, dentro e fora da organização. Assim, é necessário alinhar os princípios e práticas da gestão da informação e do conhecimento com as tecnologias ao nosso dispor.

Tal como afirmam Ward e Peppard (2002), citados por Johnson, Scholes e Whittington (2008), hoje em dia a grande maioria das organizações são dependentes do seu sistema de informação. De forma a que esta dependência ocorra é necessário que a direção e necessidades do negócio dirijam a arquitetura dos sistemas e não o contrário.

Uma estratégia de sistemas de informação deve ser coerente (clara tanto para o negócio como para a organização), consistente (capaz de integração) e direcional (nas mudanças que forem necessárias).

Um plano estratégico deve conter mais do que a intenção da mudança, deve registar claramente todo o processo de planeamento: definição da intenção de estratégia e do plano de ações para realizar essas mudanças. O processo de planeamento permite que os sistemas de informação sejam pensados para ajudar a organizar a alcançar os seus objetivos. As suas responsabilidades estão representadas no seguinte esquema:

Valor para a organização



- Planeamento Estratégico
- Priorização
- Gestão do portefólio
- Gestão do projeto
- Reengenharia do processo de negócio
- Análise e design
- Desenvolvimento de sistemas
- Manutenção
- Suporte
- Teste
- Atuação

Figura 5- Responsabilidades dos SI

Adaptado de Cassidy 2006

Os benefícios dos planos estratégicos de sistemas de informação são diversos, tal como Cassidy (2006) enuncia:

- Gestão efetiva de um ativo crucial para a organização;
- Melhora a comunicação e a relação entre o negócio e o SI;
- Alinha a direção do SI com as prioridades e direção da organização (esta é a principal preocupação da gestão de topo);
- Identifica oportunidades para usar a tecnologia de forma a ter uma vantagem competitiva e aumentar o valor do negócio;
- Auxilia o planeamento do fluxo de informação e dos processos;
- Designa eficientemente os recursos de SI;

O plano estratégico é uma peça fundamental para o sucesso dos sistemas de informação. Com o planeamento as prioridades dos SI e da organização ficam alinhadas, os utilizadores e envolvidos ficam satisfeitos, os custos equilibram-se com o valor de retorno, as ferramentas estão planeadas para satisfazer as necessidades, o aumento dos SI aumenta e auxilia o crescimento da organização, passando a ser visto como solução para problemas e um valor para a organização.

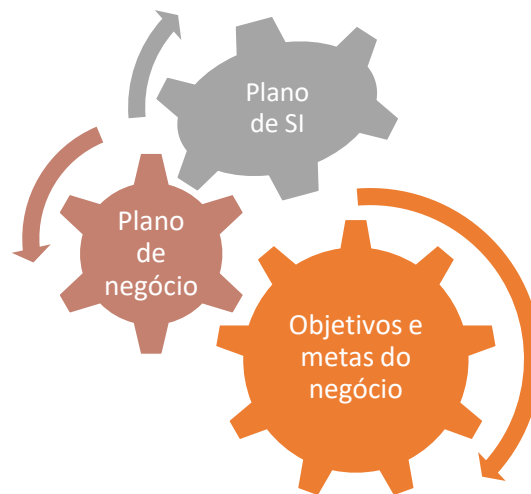


Figura 6- Plano de SI

Adaptado de Cassidy 2006

A estratégia de SI deve incluir o fator flexibilidade na sua proposta de tecnologia, possibilitando cooperação, criatividade e suporte para a gestão. Segundo Cassidy (2006) os SI mais eficientes são mesmo os que são flexíveis e que possibilitam a implementação de novos projetos de forma rápida.

As componentes do planeamento estão representadas no esquema seguinte:

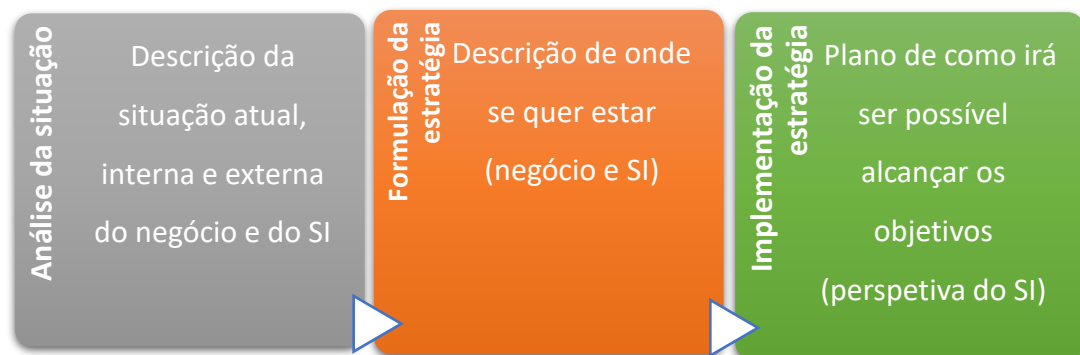


Figura 7- Componentes do plano

Adaptado de Cassidy 2006

Realizar este processo permite identificar o que é necessário realizar para passar de onde estamos para onde queremos estar. A forma como lá chegamos é a pergunta à qual o plano vai dar resposta.

O processo de planeamento estratégico deve ser guiado pela direção e requisitos do negócio. As fases do planeamento são as seguintes (Cassidy, 2006):

1. Visão: comunica o propósito do plano estratégico e o que é pretendido alcançar com este (objetivos, metas e âmbito). Estabelece o processo que vai ser realizado para desenvolver o plano. Nesta primeira fase também se identifica os recursos e indivíduos que vão estar envolvidos no processo de planeamento, assim como, os seus papéis e responsabilidades. É importante clarificar neste ponto a direção organizacional: missão, visão, valores, prioridades e objetivos da organização;
2. Análise: da estrutura, papéis e responsabilidades do SI, de forma a compreender os processos de SI e como este funciona e, se possível, comparar indicadores como o custo com alguns concorrentes. Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da situação atual do SI para começar a desenvolver opções e recomendações;
3. Direção: articular a missão e visão dos SI com base na situação e direção do negócio. Perceber como avaliar o valor e o progresso dos SI. Determinar questões técnicas como os recursos físicos e colaboradores;
4. Recomendação: documentar o *roadmap* do projeto para o futuro, realizar um apanhado dos custos, tempo e recursos necessários. No caso de existirem várias opções deve-se listar as vantagens e desvantagens de cada uma. Analisar o impacto, os riscos e benefícios. Desenvolver um plano de comunicação e processos de forma a cumprir o plano;

Resumindo, o planeamento é iniciado com a fase da visão para obter um conhecimento sobre a situação da organização e como está irá proceder no futuro. A fase da análise ajuda a ter conhecimento sobre a situação atual dos sistemas de informação e analisar as necessidades do negócio de forma a construir as recomendações e soluções. A terceira fase, de direção, é onde se determina os planos para o futuro do SI, a sua direção e evolução. A quarta e última fase, a de recomendação, pede a elaboração de um guia para assegurar os passos que devem ser dados para alcançar os objetivos do plano.

Cassidy (2006) apresenta um exemplo de como deverá ser o esquema de um plano de implementação que está apresentado de seguida:

Fase 1: Visão	Situação atual do negócio (informação, direção, visão operacional, análise SWOT).	Fase 3: Direção	Direção de alto nível de SI (visão, missão, objetivos, estratégias, métricas).
	Ligação negócio e SI (implicações, requisitos, melhorias, medição).		Direção SI (aplicação de negócio, infraestruturas técnicas, organização e processos).
Fase 2: Análise	Situação atual do SI (infraestrutura, organização, processos, orçamento).	Fase 4: Recomendações	Plano de implementação (projetos, roadmap, impacto organizacional, próximos passos, plano de comunicação).
	Indústria SI (tendências).		Anexos.
	Avaliação SI (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, inquéritos, recomendações).		Sumário.

Figura 8- Esquema de plano de adaptação

Adaptado de Cassidy, 2006

Após estas fases já descritas Cassidy (2006) afirma que se deve ter em atenção quatro importantes atividades:

1. Marketing: a comunicação sobre os SI e as suas funções deve ser permanentemente comunicada, a sua direção e plano deve ser conhecimento de toda a organização. Para que isto ocorra de uma forma mais planeada pode-se realizar relatórios do estado atual do sistema, uma *newsletter*, questionários para obter *feedback* e reuniões;
2. Execução: com o planeamento algo foi recomendado que deve ser posto em prática, por exemplo um novo software. Esta atividade providencia os passos do projeto (a sua missão, objetivos, âmbitos, organização e responsabilidades, comunicação...).
3. Gestão: deve providenciar a gestão necessária na mudança. As recomendações para que esta mudança ocorra com sucesso passam pelo cuidado com a gestão das equipas;
4. Avaliação: tudo deve ser controlado e medido de forma a poder ser avaliado de forma eficaz, uma sugestão é o uso de métricas.

Johson (2007) apresenta um conjunto de recursos relacionados com o contexto a ter em conta na estratégia, durante o processo de planeamento da mudança:



Figura 9- Análise do Contexto

Adaptado de Johson, 2007

A estratégia de SI reflete outras estratégias, tais como, a estratégia de informação (ciclo de vida desta e como é tratada e suporta os processos da organização), a estratégia de implementação (como são geridas e alcançadas mudanças), estratégia de recursos humanos (como são usados eficientemente), estratégia de aquisição (das soluções referentes a *hardware* e *software*). É importante referir, novamente, que o planeamento estratégia de SI, assim como as outras estratégias, devem estar alinhadas com a estratégia e os objetivos gerais da organização em questão.

No caso das associações os serviços que a maioria oferece poderiam ser fornecidos, na grande parte dos casos, por outras organizações independentes (Caracóis, 2016). Com os exemplos da APICCAPS vemos que o aconselhamento jurídico poderia ser feito por advogados e a análise estatística por consultores de empresas especializadas em estatística. Desta forma, os serviços das associações têm de ter um planeamento de capacidade, visão, eficiência e segurança que os torne fortes competidores nestes mercados (em particular para os seus associados).

Nas associações, à semelhança de outras organizações, o planeamento deverá vir refletido num plano que servirá de base ao desenvolvimento das atividades e projetos pontuais. No particular das associações o planeamento tem de ter em consideração outras envolvências, não só internas como externas, ou seja: o contexto económico, tecnológico, sociocultural e

político legal. Envolve, assim toda a comunidade e fatores envolventes (como associados, fornecedores...) (Oliveira, 2011).

Apesar da APICCAPS ser uma associação com relativamente poucos colaboradores internos (14), existe a necessidade de que as mudanças sejam acompanhadas por um planeamento cuidado de forma a que a aceitação por parte de todos os envolvidos seja positiva. Relativamente a mudanças que envolvam associados esta ainda deverá ter um planeamento mais cuidadoso com todas as recomendações e fases que abordamos, visto que alterações no caso de serviços (entre outros exemplos) podem afetar significativamente os associados (na ordem de centenas de empresas).

Em relação ao tópico de sistema de informação na APICCAPS e o planeamento envolvido neste, as suas especificações irão ser desenvolvidas nos seguintes capítulos, assim como no ponto 1.1.2 desta dissertação.

O planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão de grande valia para todas as organizações sem exceção (Rodrigues, 2011 a citar Santos, 2008, Speckbacher, 2003, Reis e Reis, 2008). Garantir a satisfação dos associados deverá ser um resultado esperado do planeamento estratégico em combinação com os restantes tópicos desta dissertação (ECM- gestão dos conteúdos; CRM- relação com os associados; colaboração e formação de redes).

2.6 Considerações

Não é suficiente que as organizações adotem sistemas e ferramentas. É necessário influenciar os colaboradores para que juntos possam desenvolver uma estratégia. O sucesso das organizações depende da eficácia com que a sua informação e conhecimento são geridos, quer a nível interno quer a nível externo. A colaboração e a partilha, aliadas às tecnologias adequadas, são cruciais para que as organizações possam modelar o conteúdo de forma a transformá-lo no ativo importante que este pode ser, se bem gerido.

Em relação a ECM a realidade das organizações associativas tem imenso a ganhar com uma gestão de conteúdos que lhes vai permitir essencialmente evitar a sobrecarga de informação e da duplicação desta. Sendo a documentação com que estas organizações lidam de diversos âmbitos, tais como legislação, finanças, projetos em diversas áreas e dimensões, apresentações e comunicações para os associados e público em geral, dados estatísticos, entre outros, é necessário acompanhar o ciclo de vida (que difere) para cada tipologia e assegurar que estes estão em conformidade legal e acessíveis a qualquer momento. O que irá permitir o aumento da eficácia da Associação em causa.

O CRM nas associações deve ter uma importância crucial, visto que, a relação com os associados é a prioridade número um de qualquer associação empresarial. Um CRM em ambiente associativo deve ter uma forte componente de atualização de dados sobre as empresas da sua área de atuação (associadas e até de possíveis competidores diretos a nível nacional e internacional), de forma a minimizar eventuais falhas na comunicação e prestação de serviços.

A colaboração é nas associações algo que ocorre naturalmente, pois não existe um espírito de rivalidade competitiva, ou seja, apesar das empresas associadas poderem ser consideradas “rivais” no mercado em que se inserem, a atuação da Associação em nada vai ao encontro deste aspeto. A Associação e os seus associados trabalham em conjunto (entre si) para poderem alcançar os seus objetivos próprios e resolver os seus problemas, mas essencialmente, de forma a que a área ou o mercado em que se inserem cresça em vários âmbitos: tanto de reconhecimento entre o público nacional e internacional, em qualidade (de serviços e produtos) e em inovação (tecnológica e desenvolvimento de ideias), por exemplo. Neste sentido a colaboração tem importância e presença nas associações para estas implementarem este espírito entre os associados de forma até a estes criarem redes entre si, e de forma a que tanto as associações, como as empresas, como o próprio mercado possam aprender com as mudanças, novas ideias e com o *know-how* de cada envolvido na questão. As tecnologias colaborativas podem dar um excelente contributo para os projetos que são uma ocorrência diária na vida das empresas, nas quais as associações estão muitas vezes envolvidas em particular na área financeira.

Por fim, o planeamento estratégico pretende otimizar e descomplicar os vários projetos, muitas vezes simultâneos, em que as associações estão envolvidas, tanto com os seus associados como em nome próprio, para o seu desenvolvimento como organização. As fases do planeamento comportam a direção a ser seguida pela organização, sendo que se o projeto for direcionado para as associações é crucial que a análise e as opiniões sejam bem realizadas e recolhidas. Os sistemas de informação, como já foi referido, são indispensáveis para as organizações associativas, sendo que o seu planeamento deve ser realizado de forma a que o sistema venha complementar todas as necessidades.

Não existem muitas especificidades que possam ser apontadas às associações, em termos dos tópicos acima tratados, porém não queremos com isto afirmar que as necessidades das associações sejam básicas e redundantes, porque não o são como já o temos vindo a provar neste projeto. As associações com a peculiaridade de fazerem a ligação entre empresas e governo têm vários cuidados a ter e precisam de ter em conta tanto as necessidades próprias

da associação como organização, como as necessidades e vontades dos associados (que pagam quotas e querem ver as suas opiniões em ação) como as recomendações, obrigatórias ou aconselháveis, que o governo faz.

Para concluir é importante referir que as dificuldades sentidas na realização desta revisão estiveram relacionadas com a quantidade de informação que existe sobre tópicos como ECM, CRM e Colaboração, que exigiram tempo para compreender o que seria importante ser abordado no âmbito desta revisão. Por outro lado, a pouca informação disponível sobre as associações em Portugal condicionou o desenvolvimento destes tópicos nesta perspetiva.

3. Análise da APICCAPS

3.1 Descrição da metodologia de análise

3.1.1 Modelo de Gestão de Conteúdos Empresariais

Após a revisão de literatura desta dissertação e feita a análise teórica iremos realizar uma análise da Associação dos Industriais do Calçado. Para esta análise foi realizada uma adaptação do modelo de O'Callaghan e Smits (2005), já apresentado no capítulo 2.3.

O *framework* para o desenvolvimento de uma estratégia de ECM começa por sugerir a realização de uma auditoria de conteúdos, de forma a avaliar o conteúdo relevante da APICCAPS. Assim, foi realizada uma identificação da documentação presente na Associação (adquirida e criada), através do levantamento das tipologias documentais existentes.

Seguidamente procedeu-se a um levantamento e identificação de necessidades. O método usado para tal foi o desenho de processos de negócio, de forma a detetar requisitos de funcionalidades necessárias.

A etapa seguinte consiste numa avaliação do valor e custos de implementar as funcionalidades necessárias, que aqui será efetuada de uma forma qualitativa. Desta forma chegamos a um portefólio de conteúdo que irá conter todos os objetos suscetíveis de serem incluídos na estratégia de ECM.

De seguida é possível identificar e avaliar as necessidades infraestruturas do conteúdo do portefólio de forma a listar os requisitos para a infraestrutura tecnológica que irá suportar a estratégia definida, avaliando as infraestruturas existentes e a interoperabilidade entre sistemas.

Neste projeto é difícil obter números exatos para concretizar a avaliação de custos/esforço de forma a que a avaliação deste, em relação aos benefícios será apenas qualitativa e não quantitativa, à semelhança da etapa anterior de avaliação do valor.

A adoção deste modelo possibilita o desenvolvimento estruturado e lógico da análise efetuada, assim como, a apresentação de resultados de forma compreensível e enquadrada.

3.1.2 Especificação de requisitos

Para ser possível identificar as especificidades de um sistema que consiga solucionar todos os problemas identificados é necessário recorrer a uma especificação de requisitos.

A engenharia de requisitos intervém em dois níveis principais:

- Organizacional: entendimento e definição dos processos e normas do estado futuro da organização;

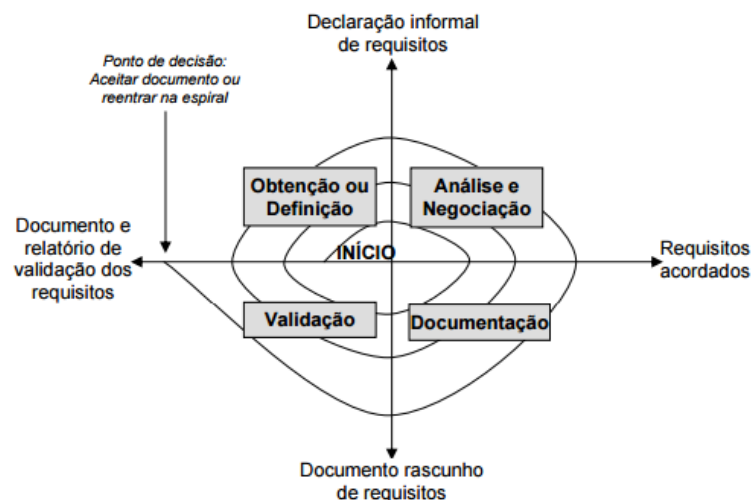
- **Sistema da Informação:** definição de requisitos para o sistema de informação desejado; Estes requisitos são necessidades, objetivos, condições e propriedades do futuro sistema. Os requisitos podem ser de dois tipos:

- Requisitos funcionais: descrevem funções e tarefas que são esperadas do sistema;
- Não funcionais: não dizem diretamente respeito às funcionalidades do sistema, mas colocam restrições, tais como, os requisitos de fiabilidade, de segurança, de adaptabilidade e de desempenho.

O processo de engenharia de requisitos trata da:

- Obtenção/ definição: através de consultas aos utilizadores, documentos, estudos de mercado;
- Análise/ negociação: decidir o conjunto de requisitos, ultrapassando eventuais conflitos em ideias de requisitos;
- Documentação: os requisitos devem ser documentados, podendo existir a necessidade de um documento de requisitos que seja compreensível por todos os utilizadores, usando linguagem natural e gráfica;
- Validação de requisitos: verificação da coerência dos requisitos, detetando problemas antes do desenvolvimento.

Este processo deve ser repetido até que o documento de requisitos seja aceite, tal como demonstra a ilustração do seguinte modelo do processo de engenharia de requisitos, sendo importante envolver diretamente os utilizadores, pois o seu nível de participação tem impacto direto e significativo no sucesso do sistema:



*Figura 10- Modelo do processo de engenharia de requisitos
Adaptado de Kotonya e Sommerville (1998) em Rocha (2000)*

As técnicas de levantamento de requisitos passam por, mas não se limitam a estas, sendo as apresentadas de seguida as que se enquadram no projeto em causa:

- Observação: do comportamento e aprendizagem com o utilizador;
- Levantamento não-estruturado: entrevistas abertas, *brainstorming*;
- Mapeamento: análise de dados, de processos, de fluxos;
- Análise documental: de relatórios, entre outros;
- Levantamento estruturado: cenários, entrevistas estruturadas.

De seguida apresentamos a avaliação da situação atual da APICCAPS que foi realizada, enquadrando todas as etapas mencionadas e algumas especificidades decorrentes do caso em análise. Com base na avaliação realizada foi elaborado um conjunto de requisitos.

3.2 Caracterização da situação atual

A caracterização atual da APICCAPS irá focar-se, no essencial, em duas áreas: a relação com os associados e a gestão documental realizada na Associação, que acabam por se relacionar.

Atualmente na Associação a relação com o associado tem a sua maior atuação na comunicação. Esta é realizada através do envio de circulares (eletrónicas e físicas) regularmente, pelo envio de materiais produzidos na APICCAPS, como *newsletters* e o jornal, por contacto telefónico, eletrónico ou presencial quando solicitado por alguma das partes (ou seja, esporádico e com uma causa associada). Os contactos presenciais são efetuados por marcação de uma reunião ou formação, quando existe essa necessidade.

É relevante abordar, também, que em relação aos sócios estes podem ser membros contribuintes, ou seja, empresas individuais ou coletivas que se dediquem a uma atividade comercial ou industrial relacionada com as indústrias que a APICCAPS representa, quer seja de comercialização, distribuição ou fabrico de matérias-primas para estas indústrias e empresas de serviços relacionadas (pagam quotas, porém não têm direito de voto) ou de várias categorias (a maioria dos associados): calçado comercial, calçado industrial, componentes, artigos de pele e curtumes - estes são os que têm direito ao voto (o número de votos depende da quota que pagam) e beneficiam das regalias de serem sócios de forma direta.

Os associados têm documentação relacionada com a faturação à disposição na sua conta da plataforma online da APICCAPS, assim como cópias das circulares enviadas para a empresa.

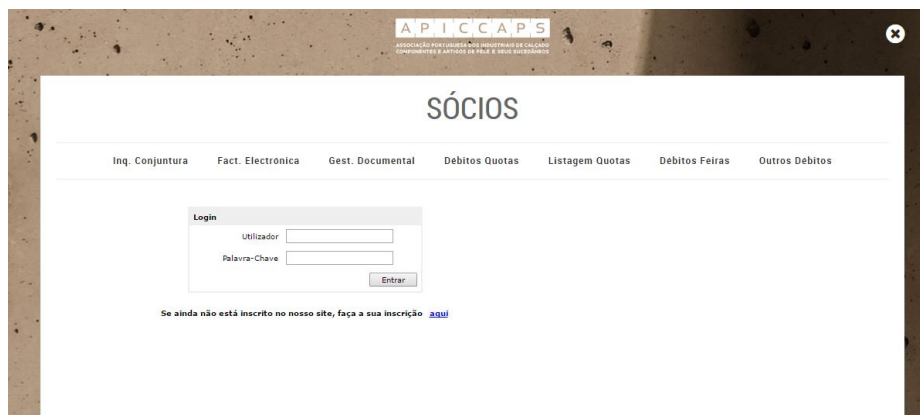


Figura 11- Plataforma Sócios APICCAPS

A APICCAPS tem a seu cargo a gestão da presença dos sócios nas feiras internacionais: realiza a ponte de comunicação entre as marcas interessadas em participar, a organização da feira em questão, os fornecedores que irão tratar de questões logísticas (como conceção, construção, decoração, montagem/ desmontagem, armazenamento e transporte) e os potenciais incentivos monetários.

Atualmente esta gestão não é realizada apenas na plataforma, mas maioritariamente na interação entre todas as entidades através do contacto telefónico e *e-mail*/ correspondência. Os sócios inscrevem-se através do envio, por *e-mail*, do formulário que a APICCAPS cria para cada feira, juntamente com a circular a avisar do acontecimento. Em relação aos recursos internos da Associação que são usados estes passam também pelo contacto direto e por *e-mail* entre os colaboradores que participam neste processo (contabilidade, departamento financeiro e assessoria), com o auxílio de folhas de cálculo para manter a ordem, registos e o possível histórico. As inscrições e os documentos financeiros decorrentes geralmente são guardadas na gestão documental.

Toda a documentação que não entra no sistema SIGA (abordado com mais detalhe de seguida) é arquivada em pastas partilhadas (principalmente versões de documentos que são utilizados frequentemente) que está alojado no servidor da APICCAPS, e em discos portáteis (no caso dos materiais produzidos, tal como fotografias, os ficheiros finais dos jornais, revistas, entre outros).

Este arquivamento é uma solução que devia ser temporária para os documentos em uso, mas tornou-se o único sistema onde se encontra informação crucial para a Associação. Se ocorrer algum problema nestes discos há informação que deixa de existir, deixando a

organização apenas com algumas versões finais ou intermédias de documentos que tenham sido partilhados via *web* ou estejam em formato físico.

Este disco partilhado está organizado por pastas relacionadas com os diferentes departamentos e áreas de produção (nomeadamente por feiras, incentivos, projetos, produções...).

Com a produção de vários documentos estão associados requisitos como o controlo de versões, o seu correto arquivamento, a partilha, a recuperação quando necessária, entre outros. Na APICCAPS não existem regras para o que deve ser armazenado, idealmente seria tudo, mas por questões de espaço e tempo isto não ocorre. Uma auditoria de informação e uma formalização da tipologia e prioridades de arquivamento não existe.

O mailing

Na APICCAPS a atividade de *mailing* (envio de documentos como relatórios, campanhas promocionais, entre outros, físicos e eletrónicos) tem uma grande importância, pois enviam documentos (relatórios, promocionais, entre outros) físicos e eletrónicos para diferentes associados, organizações parceiras, comunicação social, interessados e contactos internacionais.

Por ano são realizados cerca de 30 *mailing* físicos nacionais e internacionais com quantidades de destinatários variáveis, mas que podem chegar às centenas de cada vez. O grande problema aqui está ligado com a gestão das bases de dados de contactos, onde é preciso existir uma integração inteligente dos novos contactos, realizando o cruzamento com os já existentes, atualizando os dados destes mesmos. Sendo que cada conjunto de dados adquiridos pode conter cerca de 50 mil entidades é impossível que esta análise e atualização seja concretizada corretamente de forma manual, como atualmente ocorre. Com isto, o número de material devolvido à APICCAPS, de cada envio, é elevado. As razões são diversas: morada incompleta, morada errada, mudança de pessoa responsável na instituição à qual foi endereçada (entre outras), sendo o envio muitas vezes realizado para o estrangeiro, em adição ao custo elevado sem qualquer tipo de retorno ou impacto, a devolução pode levar meses a ser realizada. A capacidade de integrar a informação na base de dados após a devolução pode demorar ocorrendo, até, novos envios que continuam a ter informação errada (novamente recursos monetários, físicos e de tempo despendidos em vão).

Numa tentativa de tornar mais eficiente este processo de registo de devoluções e de alertar para a necessidade de atualizar dados ou eliminar os registos já não existentes, a APICCAPS começou a colocar códigos QR Code (*Quick Response*) em cada documento enviado que remete para informação do envio em causa. Sendo esta uma medida pró-ativa que poderia

ter ajudado a Associação a verdade é que ainda não está a ser tratada, estando a ser recolhidas todas as folhas de rosto onde se encontra esse código para posteriormente esta atualização ser realizada, pois apesar do esforço esta tarefa ainda requer bastante tempo de um colaborador.

As bases de dados de envios físicos e por *e-mail* são distintas, apesar dos seus problemas serem idênticos, as consequências em termos de recursos usados são bastante diferentes. Os recursos utilizados atualmente para os envios físicos são o *MS-Excel* e o *MS- Word*, para os envios eletrónicos são sistemas disponíveis na *web* (como o *SendinBlue*).

3.2.1 Análise do SIGA

Como já afirmamos o sistema integrado de gestão e administração (SIGA) foi implementado na Associação nos anos 90, sendo um sistema de mercado que foi adaptado seguindo as necessidades da organização.

Atualmente o sistema tem áreas que não são utilizadas, pois umas tornaram-se desnecessárias, outras estão obsoletas em relação às necessidades atuais, pois estas ao longo dos anos e com as mudanças na Associação foram-se alterando.

A usabilidade do sistema é relativa, os utilizadores referem que não o consideram atrativo nem intuitivo, mas que acabam por se adaptar. Na avaliação realizada foi constatado, por exemplo, que existem erros que obrigam o utilizador a encerrar o sistema e recomeçar o processo, há incompatibilidades com o sistema operativo e os imensos símbolos e menus não estão todos devidamente identificados.



Figura 12- Ecrã inicial SIGA

Da análise realizada, em contacto com o sistema e os colaboradores no seu dia-a-dia, os módulos que são utilizados são os seguintes:

- Criação de documentos;
- Gestão de informação em multimédia;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Contabilidade;
- Faturação;
- Feiras;
- Gestão de associados.

Assim, apenas sete dos dezanove módulos que o SIGA comporta estão a ser alimentados e usados. Há inclusive módulos e opções que apesar de constarem no menu não estão ativos, como é o seguinte caso:



Figura 13- Exemplo de módulo inativo

Em relação à segurança e controlo o sistema permite a restrição aos utilizadores de módulos e/ ou pastas, sendo o administrador do sistema que cria tanto as pastas como as restrições. O sistema emite avisos de restrição de acessos.

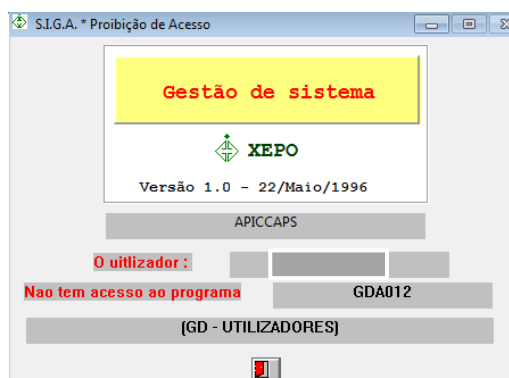


Figura 14- Exemplo de restrição de acesso

Existe um registo das atividades dos utilizadores nomeadamente sobre o que cada um criou ou modificou. O utilizador apenas pode apagar o conteúdo que criou, mas não o registo de criação, sobre este apenas o administrador tem permissão para eliminar. O backup de segurança é diário e realizado automaticamente.

Devido a incompatibilidades os utilizadores não conseguem ter acesso à secção da gestão documental através do campo direto do SIGA. Por esta razão, existem várias versões do programa dentro da organização, a maioria dos utilizadores usam um meio indireto, *highview* 3.3:

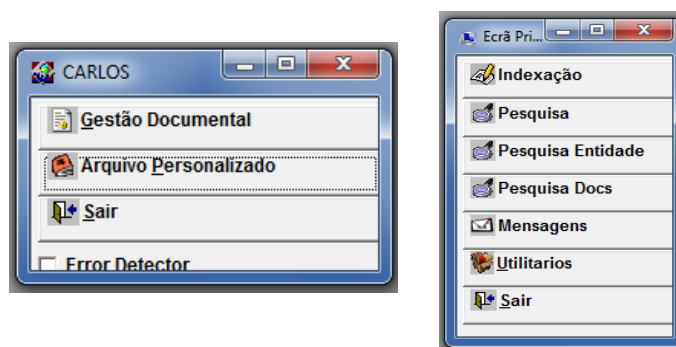


Figura 14- Gestão Documental: menu

Os meta-dados para a GD (Gestão Documental) são: ano, número, assunto, natureza, entidade, data referência, data de entrada, tipo de documento, pasta, palavra-chave, resposta, entre outros. Alguns, como o assunto, são de preenchimento livre, outros, como as palavras-chave tem uma lista de termos para escolha sendo que o acréscimo nesta lista só pode ser realizado pelo administrador do sistema (um colaborador da APICCAPS) de forma a manter a uniformidade na escrita e terminologia utilizada. O sistema tem a capacidade de atribuir automaticamente elementos ao documento, nomeadamente proveniência, autor e data de referência.

O sistema permite a pesquisa de qualquer entidade e documento existente no sistema, através dos elementos de meta informação. Através da recuperação de um documento é compreensível a relação deste com outros documentos, por exemplo no caso de cartas com resposta. A impressão é permitida com opção de ser com ou sem a meta informação associada ao documento. Porém, a pesquisa não contempla a utilização de operadores booleanos nem permite a pesquisa no conteúdo dos documentos.

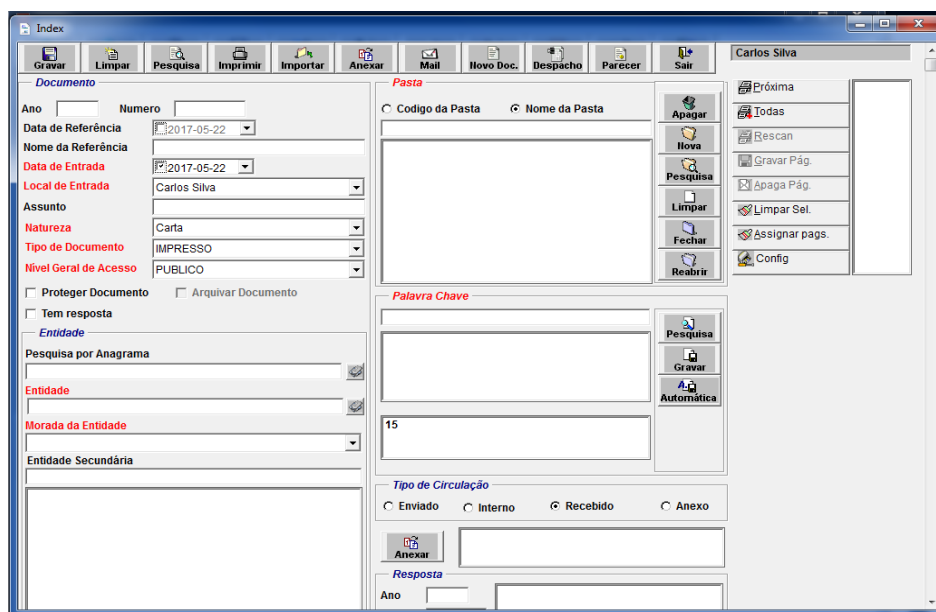


Figura 15- Introdução de registos

A introdução de registos no sistema é uma atividade morosa. Consideremos que cada colaborador tem, por dia, mais de duas dúzias de documentos (mensagens de correio eletrónico ou outros) que é necessário descrever através do preenchimento dos meta-dados, é bastante tempo de trabalho que os colaboradores não conseguem despendar para esta atividade.

A responsabilidade de preservação dos documentos depende do seu formato, todos os colaboradores têm responsabilidade pelos documentos com que tratam diariamente, mas se chegar à APICCAPS por via física a responsabilidade é de colaboradores específicos (por exemplo, os ficheiros de inscrição em feiras ou incentivos que empresas preferem enviar por correio físico).

A escolha dos *e-mails* que são arquivados depende do critério de cada colaborador. O que leva a que apenas correspondência considerada crucial (por exemplo com registo de problemas levantados pelos associados, fornecedores ou pela APICCAPS) esteja disponível para consulta por qualquer colaborador da Associação (o que nem sempre ocorre pelo sistema, mas sim pelo reenvio de *e-mails* entre colaboradores). Para a indexação de *e-mails* os colaboradores utilizam um aplicativo no Outlook, o "Indexa":

Ole008

Exit Grava email

Endereço de quem enviou a mensagem : TxtEmail

Data da mensagem : TxtDataMensagem Mensagem a Indexar : RE: URGENTE - Conflito quarta-feira à tarde

Assunto

Ano 2017 Numero TxtNumero Data do Documento 2017-05-22 Docid TxtDocid

Natureza Circulação Recebido Formato WINWORD 2003 Tipo Doc.

Anagrama Empresas Sec.

Empresa Prin.

Morada

Responsavel CARLOS Local Carlos Silva Palavra Chave

Seguranca PUBLICO Prot. (S/N)

Sua data Sua ref. Tem Resposta S N B

Pastas Resposta ao documento ano Numero

Expandindustria - o saber ao serviço da iniciativa 22-05-2017 13:31

Figura 16- Indexa do e-mail

O sistema não assegura a integridade e estrutura de todos documentos, em particular no caso dos *e-mails*. Com exceção de *e-mails*, documentos contabilísticos e inscrições, a restante documentação da APICCAPS está armazenada no, já referido, disco “o” ou no arquivo de *e-mail* de cada colaborador.

A gestão dos associados é realizada no SIGA, no sentido que a inserção dos seus dados (morada, número de telefone...) e das contas (contabilidade) estão neste sistema. Os ecrãs desta secção encontram-se no anexo 1.

A contabilidade é a única área que realmente opera com o sistema integrado (SIGA) da Associação numa base diária, pois apesar da gestão dos associados e a gestão documental também ser aqui realizada esta encontra-se desatualizada face às necessidades atuais, logo não é de uso corrente entre a maioria dos colaboradores.

3.2.2 Problemas identificados

Após esta análise, e como já foi sendo referido ao longo desta dissertação, existem problemas que devem ser corrigidos e melhorias que podem ser realizadas na APICCAPS, particularmente na colaboração e relação com os associados e na gestão e tratamento documental.

No atual disco que serve como arquivo e forma de partilha de informação existem problemas que são detetados pelos utilizadores como o facto da organização ser responsabilidade de cada um, podendo a forma como um organiza não ser compreendida por quem precisar de aceder à informação em causa (critérios díspares). O que nos leva ao segundo problema mais abordado pelos colaboradores, e observado, que é o tempo despendido na

procura de informação neste disco, sendo que a única pesquisa possível é procurar no campo geral por algum termo que nos ligue à informação pretendida. Quando a pesquisa é realizada nos discos externos, apenas o conhecimento do responsável pela produção poderá auxiliar a diminuir o tempo de procura em cada dispositivo (se este se recordar em qual disco essa informação foi armazenada). Sendo este o único meio de armazenamento de muita informação na eventualidade de ocorrer alguma situação de catástrofe toda a documentação é perdida.

O único mecanismo de partilha são as comunicações por *e-mail* e o servidor de pastas partilhadas (intitulado de disco O na Associação). A dificuldade na partilha e acesso à informação são questões observadas, sendo que cada colaborador organiza os seus ficheiros segundo critérios pessoais.

A gestão documental é antiquada, não se adequa às necessidades e ao ritmo com que os *e-mails* são recebidos e enviados. A pesquisa, consequentemente, neste meio de comunicação é fraca e a recuperação da informação não funciona na totalidade.

Neste seguimento não existem regras expressas relativamente aos procedimentos de classificação, circulação, armazenamento e acesso aos documentos.

A comunicação com os associados é realizada de forma abrangente ou direcionada, ou seja, para um único sócio ou grupo em particular, a forma de segmentar os associados é unicamente pela tipologia de área (calçado, curtumes...), se é preciso segmentar de outra forma esta triagem é feita de forma manual.

O registo dos contactos com todas as entidades externas (incluindo os associados) não é o suficiente, existem respostas duplicadas para o mesmo sócio, troca de informação que não se arquiva e não se recupera, não existe o histórico ideal da comunicação com cada entidade.

Utilizar base de dados (MS-Access) e folha de cálculo (MS-Excel) para gerir dados tem as suas restrições, que causam problemas na Associação nomeadamente o facto de não ser possível uma folha de cálculo ser utilizada em simultâneo por dois colaboradores.

Existem departamentos que trabalham em grande proximidade, como é exemplo o departamento financeiro e o comercial. A gestão de feiras está intrinsecamente relacionada com a contabilidade e assessoria (como já foi referido) mas é da responsabilidade do departamento comercial, sendo que era importante otimizar este processo que atualmente atua unicamente pela interação telefónica e envio/troca de documentos pelo *e-mail*.

Podemos assumir que o SI não se encontra alinhado com as estratégias da organização e a sua filosofia de inovação, algumas adoções de estratégias tecnológicas foram implementadas tendo em conta as necessidades imediatas das áreas e não com preocupação pela integração de um planeamento global de SI.

De seguida estão apresentados a estrutura e os processos da APICCAPS.

3.3 Análise orgânico-funcional

O papel da Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado, que é responsável por promover o setor do calçado nacional, pode ser descrito como apoio às empresas associadas, realização da ponte entre estas e o governo ou outras organizações, o desenvolvimento de produtos e prestação de serviços.

A APICCAPS é uma associação de âmbito nacional constituída por três órgãos sociais: a assembleia geral, a direção e o conselho fiscal. Em relação às áreas funcionais da Associação esta é constituída por cinco unidades orgânicas: departamento financeiro, departamento jurídico e de recursos humanos, departamento de comunicação, departamento comercial e o gabinete de estudos.



Figura 17 - Organograma APICCAPS

As responsabilidades da APICCAPS não são estritamente atribuídas a um único departamento, a apresentação mais detalhada das responsabilidades está realizada juntamente com a introdução dos processos no ponto seguinte, no entanto de seguida apresentamos de forma sucinta:

- Departamento financeiro:
 - Gestão de comprovativos e amostras;
 - Realização da análise e controlo financeiro;
 - Tratamento de faturas e recibos.
- Departamento jurídico e de recursos humanos:
 - Apoio e esclarecimento a associados;
 - Gestão dos recursos internos;
 - Participação em atividades (como a elaboração do Contrato Coletivo de Trabalho);
 - Realização de comunicações e formações.
- Departamento de comunicação:
 - Ações de comunicação;
 - Elaboração de publicações e programas;

- Gestão das redes sociais;
- *Mailings*;
- Missões internacionais;
- Promoção da indústria;
- Realização de eventos.
- Departamento comercial:
 - Gestão da participação em feiras;
 - Gestão de projetos, incentivos e ações de valorização da oferta;
 - Qualificação de fornecedores.
- Gabinete de estudos:
 - Análise, tratamento e disponibilização de estatísticas e estudos;
 - Realização de apresentações.

3.3.1 Análise de processos

De forma a realizar uma descrição geral dos processos da APICCAPS foi necessário numa primeira fase realizar uma observação de toda a envolvência da Associação, de seguida realizar conversas mais extensas com pessoas que se podem considerar responsáveis e envolvidas em processos chave da organização. Nesta fase foi, também, realizada uma análise aos sistemas e recursos usados, assim como aos produtos finais, às necessidades de mudança e aos fluxos informacionais seguindo, em parte, o modelo sugerido, e já abordado, do O'Callaghan e Smits (2005) no sentido em que iremos realizar uma auditoria dos conteúdos, identificação das necessidades de ECM (e CRM) e uma reflexão do valor da implementação das funcionalidades e mudanças sugeridas.

Para melhor compreensão dos processos atuais da Associação que aqui relatamos foram desenhados através do BPMN 2.0 processos denominados de:

1. Condições de Elegibilidade de Incentivos (Anexo 2);
2. Tratamento de Faturas Recebidas (Anexo 3);
3. Tratamento de Documentos Recebidos (Anexo 4);
4. Indexação de *e-mails* (Anexo 5);
5. Novo Associado (Anexo 6);
6. Qualificação de Fornecedores (Anexo 7);
7. Envio de circulares (Anexo 8);

O caso particular do envio de *mailing* irá ser analisado em mais detalhe no ponto 4.3 (anexo 10).

O que é possível concluir com a análise detalhada dos processos é que não existem alterações de *workflow* significativas que possam ser realizadas ao encadeamento do processo, visto que é necessário que o fluxo se mantenha em geral da mesma forma, a ser tratado e analisado pelos mesmos colaboradores. Porém, estes processos podem ser realizados de uma forma mais rápida e eficiente com o auxílio de um sistema de informação adequado (por exemplo, com a classificação automática no caso de *e-mails* e documentos digitalizados).

Os processos de um “novo associado”, “qualificação de fornecedores” e “tratamento de documentos recebidos” são os casos onde mais alterações poderão ocorrer, pois o novo sistema terá um impacto significativo. A impressão de documentos criados digitalmente para preenchimento e/ ou assinatura são questões com solução a ser abordada no ponto seguinte (3.4) com a definição de requisitos.

Em resumo, os vários processos de negócio existentes na APICCAPS necessitam de informação e culminam na prestação de serviços e na criação de produtos (documentos em diversos formatos). Para isto ocorrer existem processos que se iniciam por uma ação interna/externa ou por um pedido externo/interno. Como fontes têm várias:

- Balcão Portugal 2020;
- Banco Mundial (Dados de desenvolvimento mundiais);
- *Comtrade* (Dados estatísticos internacionais);
- Documentos diversos de outras organizações;
- Eurostat (Organização estatística da Comissão Europeia);
- GEE (Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e da Inovação);
- IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação/ Agência para a Competitividade e Inovação);
- INE (Instituto Nacional de Estatística);
- Legislação portuguesa;
- Universidade Católica Portuguesa.

3.4 Especificação de requisitos

A APICCAPS é uma organização que precisa de aceder, usar e disseminar informação sobre a sua área de atuação. As tecnologias de informação são cruciais para as associações auxiliando as suas necessidades (Boléat, 2003), sendo que a APICCAPS não é exceção. A informação pode ser uma fonte competitiva. Na Associação esta passa por tipologias de assunto como legislação, regulamentação, notícias mundiais e estatística. A Associação Portuguesa de Industriais do Calçado precisa da informação correta de forma rápida.

A Associação necessita de ter um sistema com os detalhes dos membros, informação de interesses e particularidades destes, e contactos atualizados; de uma comunicação regular com os associados e membros; precisa de aceder a uma variedade de informação de diversas fontes; os colaboradores precisam de comunicar com membros exteriores e partilhar informação entre si; manter um registo de contactos e trocas de informação com os associados; registo de reuniões, notas e revisões em contactos (históricos). Estes registos devem ser fácil e rapidamente atualizados, para serem prática corrente.

Identificar grupos e necessidades entre os associados de forma a segmentar a comunicação tornando-a mais direcionada a cada associado com o auxílio de perfis dos associados é uma solução. Esta interação seletiva teria mais impacto e pouparia recursos à APICCAPS, o próprio acesso que os associados têm a informação deveria ser personalizada para o seu perfil e necessidades identificadas.

Sendo a disponibilização de informação uma das funções essenciais das associações, a Associação de Industriais do Calçado deve ser a primeira fonte de informação para e sobre a indústria, sendo que já o é, deve divulgar a sua informação com grande ênfase na comunicação direcionada e não tanto na troca de contactos pontuais e solicitados com os associados.

A colaboração e o trabalho eficiente dentro da Associação só podem ocorrer com a filosofia de trabalho de equipa (já existente), mas que necessita do apoio da tecnologia de informação apropriada, que lhes permita aceder e trocar documentos internamente de qualquer formato, autoria e estado. O *e-mail*, ferramenta atualmente mais utilizada, de cada colaborador, está a sofrer de um *overload* de informação e documentos repetidos e por vezes desatualizados. Se for concluído que esta é a melhor prática e se a mantiver terá de ser disciplinada, numa tentativa de combater a falta de uniformidade interna de alguns procedimentos.

A gestão documental deve ser simplificada existindo um consenso da importância das diferentes tipologias documentais na salvaguarda para o futuro e com preocupação pelas

questões legais. É necessário tornar mais eficientes a gestão documental, assim como o *mailing* e o processo de interação/ colaboração/ comunicação entre departamento e com os associados.

De seguida apresentamos a visão geral do sistema ideal, apresentado como um Diagrama de Caso de Uso, especificando as funcionalidades principais e o escopo que o sistema poderá providenciar:

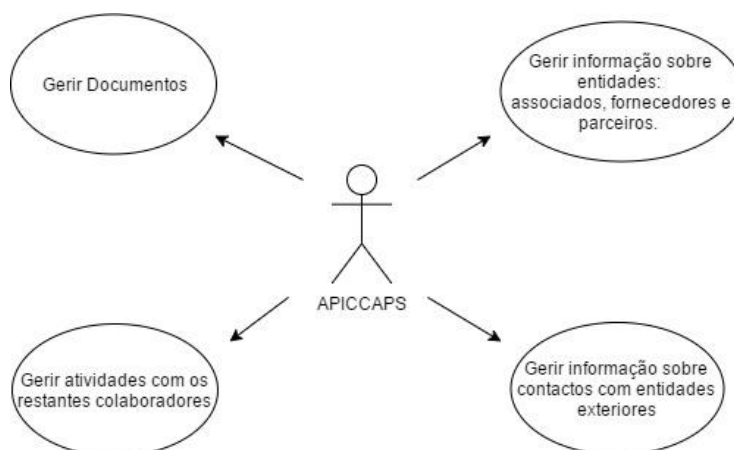


Figura 18- Funcionalidades do sistema

Com base nos problemas identificados e na avaliação de necessidades foi elaborado um conjunto de requisitos, que um potencial sistema terá de ter para colmatar os problemas e necessidades já apontadas.

Em relação aos **requisitos funcionais** de um sistema estes são apresentados sobre as seguintes secções:

- **Acesso, autentificação e segurança:**

O acesso ao sistema deve ser possível através do *web browser*, sendo a autentificação facilitada através da opção de lembrar-se dos dados de acesso.

O menu de acesso deve contemplar os módulos necessários, nomeadamente: criação de documentos; gestão de informação em multimédia; contabilidade e faturação; gestão de projetos; gestão de associados; administração; área pessoal; *e-mail*; agenda; notificações.

Através do registo de login o sistema deve registar quem modificou documentos, contemplando também a existência de restrições em documentos confidenciais que possam apenas ser acedidos pelo emissor e destinatário.

Seria interessante que o sistema permitisse o uso de assinaturas digitais (certificado digital do cartão de cidadão garantindo a autenticidade e diminuição do uso do papel).

- **Criação de documentos e gestão de versões:**

Os *templates* existentes e usados na APICCAPS devem estar presentes e disponíveis no sistema, permitindo a emissão e envio a partir desses mesmos modelos (por exemplo ficha de inscrição de novos sócios em formato editável).

O documento deve sempre ser guardado em formato original permitindo editar o registo de cada documento após a conclusão e associar os documentos a um ou mais processos (conjunto de diferentes documentos).

O sistema deve atribuir um identificador único automaticamente a cada documento. Deve permitir a priorização de documentos (atribuindo um valor de 1-5 previamente normalizado).

O sistema deve ter capacidade de suportar vários formatos como MS- *Word*, MS- *Excel* e outros sistemas como o *Outlook*.

- **O processo de Digitalização:**

Os documentos devem ser digitalizados em *pdf/A* permitindo que todo o seu conteúdo seja pesquisável posteriormente.

Deve ser registado automaticamente o número de entrada e respetiva data de registo.

O sistema deve reconhecer códigos nos documentos produzidos internamente que contenham informação para indexação posterior à impressão. Estes códigos deverão ser associados a tipos de documentos, criando um automatismo na indexação automática através da leitura. Contêm meta-dados como: data, tipologia documental, proveniência e/ou destinatário (caso de cartas e *e-mail*), autor (ou área de negócio nos casos de outros documentos), assunto e identificador único.

- **Gestão de *e-mails*:**

O sistema deve interligar com o Outlook é, assim, necessário existir um plug-in semelhante ao já utilizado. Neste caso o sistema deve preencher automaticamente os meta-dados: tipo de documento, destinatário, remetente, assunto e data. Atribuindo um número automático no envio de um *e-mail* de forma a que este conste sempre no assunto ou corpo do *e-mail* permitindo que o destinatário também o utilize como forma de referência.

- **Classificação:**

O sistema deve permitir a criação e manutenção/ atualização de um Plano de Classificação. Em campos de meta dados deve haver valores de escolha pré-definidos e obrigatoriedade de preenchimento.

Os campos de registo devem ser: data de criação, data de receção, data de digitalização, proveniência, autor, tipologia documental, assunto, palavra-chave, processo, circulação (interna ou externa). Após a classificação o documento deve ser guardado na base-de-dados passando a estar disponível para consulta/ reutilização.

Deve existir a possibilidade de criar processos/ dossiês com documentos de vários tipos e formatos (cartas, *e-mails*, ficheiros: de texto e de imagem) de várias proveniências e com várias entidades envolvidas, assim como associar em vários dossiês o mesmo documento (exemplo: em documentos contabilísticos- associar faturas, notas de crédito e recibos; certidões e fotografias no caso dos incentivos e elegibilidade). Para cada processo o sistema deverá adicionar um código único, identificando esse número para agrupar os documentos referentes.

O sistema deve classificar os processos/ dossiês com os seguintes meta dados: data de criação, assunto, palavra-chave, estado, entidades envolvidas.

Seria interessante que o sistema tivesse a função de correção gramatical nos campos de tipo texto, de forma a limitar a possibilidade de erros e aumentar a uniformidade.

Com a troca de informação existente na APICCAPS é crucial que o sistema permita a possibilidade de adicionar entidades secundárias (participantes no processo, internas ou externas) a qualquer documento ou processo.

- **Gestão de processos:**

O sistema deve estabelecer regras e sequências nos *workflows* do sistema. Por exemplo: obrigatoriedade, ou não, de resposta, de conclusão de uma tarefa, de associar um documento a algum processo, automatismos como envio de memorandos de prazos (internamente e externamente, como por exemplo para os associados enviarem a certidão para a qualificação, insistências, atualizações de ficheiros, entre outros).

- **Relatórios e análise:**

O sistema deve permitir aos administradores retirar estatísticas de contactos, uso e *performance*. Por exemplo: duração de um *workflow* (como o caso de entrada de um *e-mail* até à conclusão do processo), retenção de documentos por parte de cada colaborador, uso de *templates*, número e listagem de contactos com associado “X”.

Cada documento/ processo deve ter um indicador visual do seu estado (símbolo com cores: verde terminado, amarelo em aberto, vermelho para restrição).

- **Pesquisa:**

O sistema deve conter um motor de busca interno em texto livre e contemplar uma pesquisa avançada recorrendo a vários filtros e campos, com a opção de combinação com operadores booleanos: identificador único, nome do documento/ processo, autor, proveniência, tipologia documental, área de negócio, palavra-chave, estado e data.

Os documentos devem ser recuperados pela ordem de priorização documental estipulada e efetuada.

- **Históricos:**

O sistema deve registar todas as atividades e alterações de um documento (controlo de versões e responsabilidades dos intervenientes) permitindo o registo de comentários no histórico de atividades. Deve, ainda, apresentar uma lista de contactos existentes com cada entidade, com possibilidade de registo de comentários (descrição no caso de reuniões presenciais). Exemplo: Histórico de contactos entre APICCAPS e o Centro Tecnológico.

- **Agenda partilhada | tarefas:**

O sistema deve conter uma secção de agenda na área pessoal com possibilidade de tornar público casos como férias, serviços externos ou reuniões. Os utilizadores devem ter permissão para “bloquear horário” nas agendas de outros colaboradores, tendo estes a possibilidade de aceitar ou recusar (com campo para detalhar o pedido e a resposta, se necessário).

Quanto aos **requisitos não funcionais** são apresentados três: o sistema deve ser simples, interativo e intuitivo; a transição entre as páginas deve ser fluída, mantendo o número de cliques necessários no mínimo; o sistema deve permitir a criação de atalhos por parte dos utilizadores; as permissões e controlos de acesso por perfil e grupos funcionais devem ser considerados.

Neste capítulo realizamos uma análise da situação atual da APICCAPS: da informação que a organização produz e adquire, dos recursos que usam para tornar a informação em conhecimento para os restantes envolvidos, da forma como a Associação usa a informação para promover a indústria e os seus serviços, os departamentos e meios técnicos envolvidos em todas as atividades. Analisamos os processos, sistemas e respetivos problemas. Procedemos, desta forma, a uma avaliação que teve por fim descobrir o uso, recursos e fluxos da informação, podendo contribuir para melhorar a gestão da informação (Pestana, 2014 a citar Orna, 2004, Buchanan e Gibb, 1998), com os requisitos apresentados e a estratégia abordada de seguida.

4. Estratégia de gestão de informação e relação com os associados para a APICCAPS

4.1 Auditoria de Informação

Através da observação das atividades, ambiente e condições de trabalho, de conversas e entrevistas informais com todos os colaboradores da APICCAPS e da análise de toda a informação disponibilizada pela Associação foi possível realizar um levantamento da documentação existente na organização. Na tabela em anexo (Anexo 9) realizada para registo e análise estão presentes as tipologias documentais existentes e pertinentes.

Após este levantamento foi possível concluir que o portefólio de conteúdos da APICCAPS tem de englobar os documentos mais relevantes para o funcionamento diário da Associação, nomeadamente: os documentos contabilísticos, os *e-mails* e correspondência recebida e enviada, atas de reuniões de direção, os documentos estatísticos, relatórios e todos os documentos referentes a eventos, processos de atribuição de incentivos e qualificação de fornecedores.

Os documentos produzidos e adquiridos com destino à comunicação em publicações físicas, *newsletters* e apresentações devem ser também geridos pelo sistema, mas não considerados como cruciais. A necessidade de reutilização destes conteúdos não é recorrente, com algumas exceções em especial das imagens de produções fotográficas ou adquiridas anteriormente pela Associação.

4.2 Especificação de necessidades

As necessidades cruciais do sistema, em síntese, estão de seguida apontadas:

- O sistema deveria possibilitar a rápida criação de registos, facilitando a classificação dos documentos;
- A pesquisa de conteúdo deve ser intuitiva, proporcionando uma recuperação simples e acertada às necessidades diárias e/ ou às não recorrentes;
- A possibilidade de associação de documentos em processos, percebendo a lógica de documentos originais e agregações, pedido e resposta, entre outros;
- Com isto será importante o sistema permitir a realização de uma priorização de documentos (previamente elaborada e aceite pela Associação), para posterior recuperação ordenada do conteúdo;

- Com a colaboração existente entre colaboradores no mesmo processo e entre processos é necessário que o sistema possibilite o registo de atividades e a restrição de permissões, realizando relatórios e estatísticas para posterior análise e ajustamento;
- O sistema deverá contemplar uma área de gestão de tarefas e agenda, facilitando a colaboração entre intervenientes;
- Sendo os *e-mails* a principal fonte de comunicação com os associados e todo o meio exterior (até interno) da Associação, é importante que o sistema permita a indexação semiautomática desta troca de conteúdo para registo e para posterior reutilização;
- A integração com o sistema que está a ser desenvolvido para o problema de *mailing* deverá e necessita de ser feita, de forma a que os dados de contacto estejam sempre atualizados e uniformes.

4.2.1 Análise de custos e benefícios

Com a implementação de um sistema com as funcionalidades enunciadas a APICCAPS obteria benefícios organizacionais, tais como:

- Aumento da eficácia e eficiência do trabalho desenvolvido pelos colaboradores;
- Melhoria da colaboração entre toda a Associação;
- Melhoria no contacto com o exterior, especialmente com os associados e fornecedores;
- Mais eficiência na Gestão Documental, sendo esta um suporte fundamental para as suas atividades;
- Facilidade na recuperação e consulta de documentação, aumentando a reutilização de documentos já produzidos, diminuindo o desperdício de tempo com a procura de conteúdo antigo e/ ou criação de duplicados e/ ou criação de base de conteúdos;

Os custos associados seriam:

- A definição de um Plano de Classificação adequado e sua posterior introdução no sistema;
- A necessidade de uma definição e avaliação aos requisitos do sistema;
- A formação, treino e período de adaptação dos colaboradores;
- A migração do conteúdo em caso de troca total de sistema ou a proteção do mesmo em caso de reestruturação e melhoramento do sistema atual;
- Os custos monetários associados ao processo;
- O tempo e recursos necessários para a implementação.

Porém, os custos (se suportáveis financeiramente) são compensados com o aumento da eficácia e eficiência na gestão da informação, providenciando a Associação de uma maior

capacidade e *know-how* para fazer chegar o seu conhecimento ao setor do calçado, fomentando a partilha de informação e a, consequente, comunicação e colaboração. Acabando, assim, por promover a imagem da Associação como líder e uma referência para as restantes organizações do setor e da rede.

4.3 Infraestrutura tecnológica

É necessário identificar e analisar os sistemas de informação existentes na APICCAPS. A Associação utiliza o sistema SIGA, o disco intitulado de “O”, anteriormente caracterizados e analisados em detalhe no capítulo 3, plataformas *online* como o *SendInBlue* e o sistema de gestão de *mailing* que se encontra analisado em detalhe no ponto seguinte.

- SIGA: este sistema é utilizado nas atividades correntes da gestão documental, gestão de dados de associados e contabilidade. A análise a este sistema encontra-se feita com mais detalhe no ponto 3.2.1;
- Disco “o”: é um disco partilhado organizado por pastas relacionadas com os diferentes projetos e colaboradores. Tem uma enorme quantidade de informação que não existe em mais nenhuma plataforma, e outra duplicada com o sistema SIGA ou os arquivos pessoais dos colaboradores (do Outlook e de discos). A informação aqui depositada serve maioritariamente para a troca de conteúdos entre colaboradores. A recuperação de ficheiros antigos é dificultada pela falta de mecanismos de recuperação adequados;
- Outlook: com os arquivos pessoais de cada colaborador alojam bastante conteúdo único na Associação, algum duplicado com outros sistemas. A demora no uso do SIGA e os problemas que alguns colaboradores enfrentam neste processo faz com que bastante informação que devia ser indexada ao SIGA fique aqui (e/ou no disco partilhado);
- *SendInblue*: sistema *online* destinado ao envio de *mailings*, gere os contactos e as estatísticas destes envios nacionais e internacionais;

Para apoiar esta estratégia em desenvolvimento decidiu-se que a atualização do sistema atual é a solução de forma a minimizar custos de adaptação e migração, usando as indicações já dadas e as conclusões posteriores a este ponto como guias de desenvolvimento para obter o sistema de apoio que a Associação necessita.

4.3.1 Caso ilustrativo: gestão de *mailing* na APICCAPS

Como já foi referido neste projeto, na APICCAPS existe uma componente de *mailing* para diferentes entidades nacionais e internacionais. São mais de 30 envios distintos por ano, que variam em abrangência e objetivo.

As bases de dados que servem estes envios são adquiridas pela APICCAPS a diferentes fontes de informação, sendo que cada ficheiro vem com a sua estrutura própria e não existe garantias que os contactos sejam todos novos para a Associação, ou seja em 50 mil contactos que vão ser integrados na base-de-dados da APICCAPS, a probabilidade de virem contactos já existentes é muito elevada.

Dados repetidos e/ou desatualizados são grandes problemas para a Associação. Nos envios eletrónicos as consequências não são muito preocupantes, porém com os envios físicos que são devolvidos por algum erro ou desatualização na morada e responsável pela organização as consequências negativas vão desde desperdício de meios e recursos da Associação a tempo despendido dos colaboradores sem retorno algum para a organização.

Conseguir manter os registos sempre atualizados e em concordância, mesmo com a integração de novos registos e bases-de-dados; conseguir segmentar os destinatários de uma campanha exatamente como é pretendido e alcançar um mecanismo de análise de *feedback* e controlo de devoluções o mais automatizado possível são algumas das melhorias e mudanças que a organização pretende alcançar. Para tal a APICCAPS e o INESCTEC encontram-se a desenvolver um sistema de gestão de *mailing* que irá providenciar uma melhoria significativa neste processo.

O processo realizado para um *mailing* está representado no anexo 10. Alguns dos problemas específicos abordados pelos colaboradores são:

- a validade dos dados utilizados;
- registos com limites de caracteres que cortam a informação;
- a diferença na estrutura dos ficheiros de dados adquiridos;
- lojas e empresas que encerram ou mudam a sua localização;
- organizações com mais do que uma morada registada;
- a ausência de um histórico de ações/ atualizações e de devolvidos;
- pouco *feedback* e muitas devoluções.

As ações que os utilizadores identificam como cruciais no sistema são:

- a importação de nova informação, a criação/ atualização de entidades;
- a caracterização da entidade;

- definição de uma campanha e a segmentação do público-alvo;
- atualização e gestão do orçamento de envio em função das escolhas de segmentação;
- a gestão de ficheiros para exportar (exemplo: exportar dados para criar folha de rosto no *word*);
- o registo de devoluções e de *feedback*.

Outros aspetos que foram considerados importantes são:

- Registo do responsável-pessoa por cada entidade e caracterização deste;
- A ficha de cada entidade deve apresentar os seus dados atuais, bem como o histórico de alterações efetuadas e as suas proveniências;
- A realização de filtros para segmentar as entidades e a combinação destes (e/ou/que nunca/que realizou “x”...);
- Histórico de campanhas, com a indicação do retorno de contactos positivos ou de devoluções/negativo;
- Estatísticas do aumento/diminuição de devoluções e impacto positivo;
- A possibilidade de pesquisa entre a informação que irá estar presente no sistema (campanhas, fichas, histórico, relatórios, notas manuais...);

Como já foi referido estes processos (por correio físico ou por correio eletrónico) eram realizados com auxílio de ficheiros *excel*, *access* e de plataformas online como o *SendinBlue*.

Os documentos associados ao *mailing* (as bases de dados e relatórios gerados), são informação estruturada e não estruturada que deve ser analisada. O *feedback* é, também desta forma, importante para a Associação obter informação nova que pode ser interpretada e aumentar a eficácia e impacto das campanhas realizadas.

O sistema encontra-se em desenvolvimento segundo as indicações registadas:

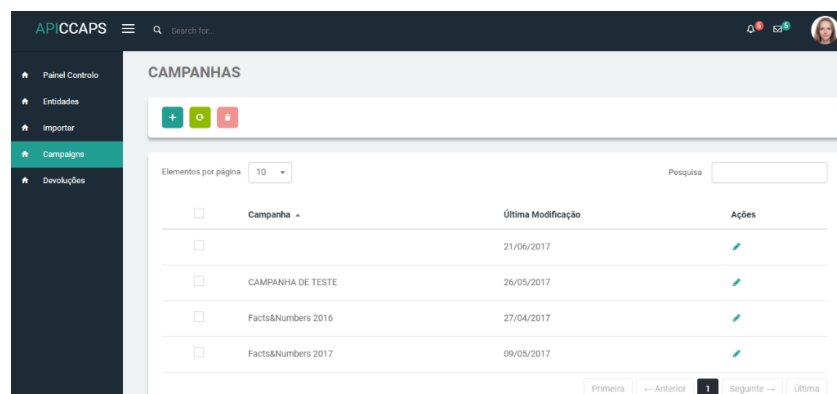


Figura 19- MailingGest

4.4 Solução

Como foi sendo apontado, a hipótese que melhor se adequa atualmente para a APICCAPS é a reformulação e melhoramento do sistema atual SIGA. Seguindo o processo, indicações e levantamentos efetuados, o sistema deverá conseguir dar resposta às principais necessidades da Associação, quer a nível da gestão documental, gestão dos associados ou gestão interna entre os colaboradores.

De forma a simplificar os futuros registos documentais formalizou-se um Plano de Classificação. Este foi realizado seguindo a ordem sugerida por Barbosa (1972):

1. Definição do assunto e levantamento da terminologia;
2. Divisão dos diversos conceitos;
3. Definição da ordem dos conceitos;
4. Agrupamento- tendo sido seleccionada a ordem convencional.

Para chegar a esta classificação fez-se um levantamento de conceitos e necessidades através de entrevistas, observação direta e análise documental, ao longo dos meses da duração do estágio, pois tal como Barbosa (1972) afirma a classificação dependerá das necessidades do grupo que vai usá-la, isto é, o grupo para qual o sistema estiver a ser elaborado. Os princípios e critérios que estão na base de cada classificação são arbitrários, ou seja, definidos de acordo com e refletem uma única visão do domínio (Tavares, 2013).

O Plano de Classificação (Anexo 11) elaborado é o seguinte:

- Fonte do Documento
 - Documento Interno
 - Documento Externo
- Tipo de Projeto
- Tipo de Documento
- Formato do Documento
- Idioma
- Ano

Sendo que este plano se justifica pela atividade diária da APICCAPS, onde os documentos são produzidos ou adquiridos, referentes a diferentes projetos (com diversos tipos e formatos), o idioma varia consoante o projeto e âmbito do documento e o ano pode ser de produção ou aquisição.

É importante que o sistema permita a classificação e recuperação de conteúdos através da combinação destes e outros elementos de meta informação, tais como, o autor do documento, o nome do documento, palavras-chave e entidade secundária.

Juntamente com a classificação apresentamos uma sugestão de ecrã inicial para o novo SIGA, com as áreas que realmente são necessárias:

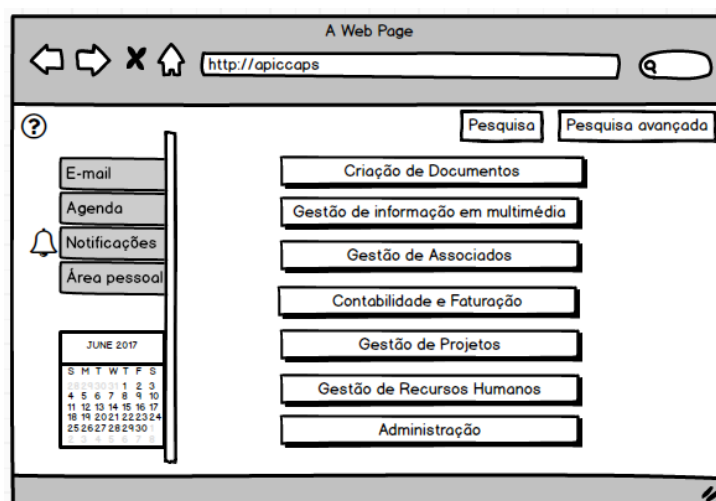


Figura 20- Protótipo de Ecrã

5. Associações empresariais: estratégia de sistemas e gestão da informação

É relevante compreender, antes de se apresentar as especificações, que um sistema é considerado um conjunto de componentes relacionadas entre si, que atuam num determinado ambiente com a finalidade de alcançar objetivos comuns, com *inputs*, processamentos, *outputs* e controlo. Um sistema de informação recolhe, processa, armazena, analisa e distribui informação conseguindo gerar mecanismos de *feedback*, apoiando operações e tomadas de decisão. As operações do negócio necessitam de se suportar em bases de dados que têm de estar atualizadas.

Criar um plano de gestão da informação através da implementação de tecnologia necessita do estabelecimento de estratégias para que esta implementação vá ao encontro das necessidades da organização, tendo sempre em conta o custo/ benefício que essa implementação trará.

As especificações e benefícios de um sistema para o caso das associações empresariais encontram-se de seguida apresentadas.

5.1 Gestão da relação com o associado

Com a implementação de um sistema de gestão das relações com os associados as associações irão melhorar a experiência associativa em geral, obter uma maior eficácia nos processos internos de gestão dos associados e iniciativas, disfrutando de um maior envolvimento entre a Associação e os seus associados, como uma rede colaborativa.

É importante que a solução adotada faça a integração da informação e dos processos internos envolvendo a gestão de associados, gestão de eventos, gestão de projetos e gestão financeira.

Ainda no encadeamento da relação com os associados é importante que o sistema proporcione grupos de necessidades, serviços ou algum tipo de personalização (que deverá ser definida) para existir uma segmentação eficaz das organizações.

Com a segmentação dos associados e possíveis registos de *feedback*, os *mailings* e comunicações efetuadas irão possibilitar uma monitorização de tendências e comportamentos no setor e entre os associados, com o recurso a informação gerada nestes processos.

O CRM analítico é capaz de oferecer um apoio à decisão baseado em dados e no histórico das interações, proporcionando:

- Apoio a decisões estratégicas da associação, antecipando necessidades e oportunidades na área em que se inserem, compreendendo o seu posicionamento, com base em relatórios e modelos de previsão;
- Perfis de associados de acordo com as características pretendidas (captação e interpretação de dados dos associados e público-alvo);
- Análise do nível de interação com cada entidade, proporcionando desta forma dados que possibilitem análises detalhadas;
- Avaliação do impacto das comunicações, por exemplo no nível de satisfação dos associados e parceiros e na diminuição de ocorrências negativas (reclamações e erros).

O CRM colaborativo consegue através da gestão integrada da interação com os associados e da partilha de informação:

- Realizar a gestão da colaboração em rede entre associados e com a associação;
- Gestão da comunicação com a associação e entre associados, personalizando as interações;
- Apresentar um conhecimento sólido, indo para além das expectativas dos seus parceiros e associados, ao contribuir para uma aprendizagem contínua;
- Ser um intermédio de vários canais de comunicação e partilha de informação (interna e externa).

O CRM operacional integra a comunicação com as funções internas da associação, através da gestão de processos de negócio relacionados com os associados e outras entidades realiza:

- Gestão de associados;
- Gestão de processos relacionados com os sócios;
- Gestão de áreas de negócio (funções de finanças e recursos humanos, por exemplo);
- Gestão de iniciativas diversas.

A gestão de informação dos associados e do setor passa pela identificação, recolha, extração, tratamento, organização, agregação e processamento de informações de fonte externa, proporcionando:

- Gestão integrada de informação externa e fontes (bases de dados, estatísticas...);
- Integração com a gestão documental interna;
- Monitorização e análise de tendências de mercado.

5.2 Gestão de conteúdos e documentos empresariais

A gestão de conteúdos internos engloba a criação, captura, edição, armazenamento, organização, distribuição e acesso a conteúdos e documentos. Proporciona:

- Gestão documental e arquivo;
- Gestão de *e-mail* e correspondência;
- Possibilidade de edição colaborativa de documentos;
- Gestão de publicações.

A gestão documental é considerada uma das componentes principais num sistema de gestão de conteúdos empresariais, possibilitando o acesso, recuperação e reutilização de documentos com facilidade. Diminuindo a duplicação documental e o desperdício de tempo e recursos.

A implementação destas aplicações deve seguir um planeamento temporal, sendo que a sugestão seria: primeiro implementar o CRM operacional e a gestão documental atualizada, seguido do CRM colaborativo, após estas fases já estariam com condições para que o CRM analítico funcione.

Novamente apresentamos a *framework* de implementação ECM de O'Callaghan e Smits, mais sucinto, direto e adaptado, pois é importante reforçar o encadeamento que as ações devem seguir:

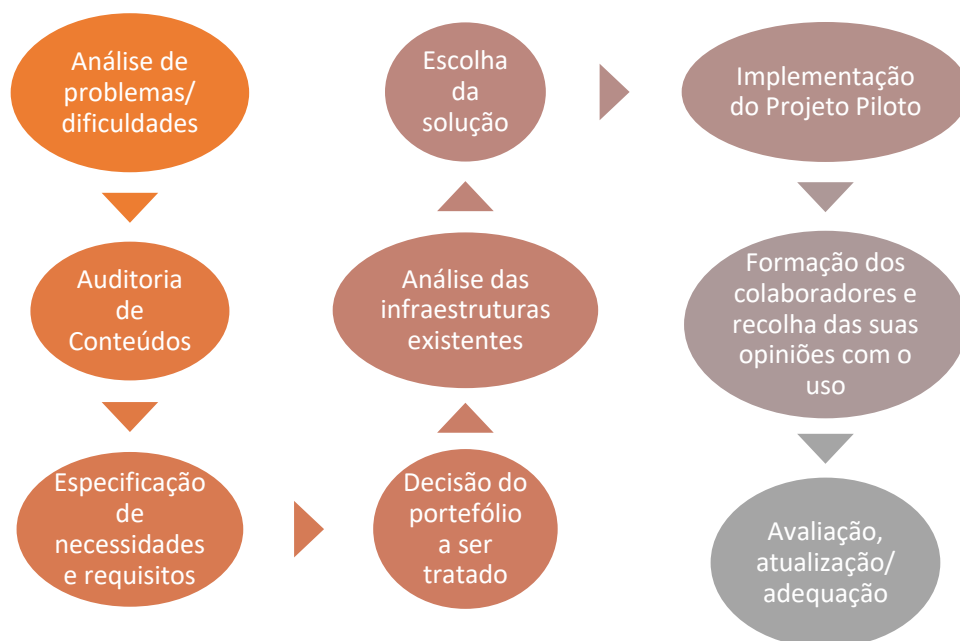


Figura 21- Processo de planeamento e implementação

Os profissionais da informação devem atuar em todas estas etapas, a gestão de informação deve tratar de todos os recursos de informação de forma global e integrada, equilibrando com as atividades estratégicas e operacionais durante todo o processo. Os sistemas de informação são cruciais para a organização, recuperação e distribuição de toda a informação, habilitando a organização do conteúdo que necessita para cada atividade e objetivo.

6. Conclusão

As temáticas em estudo nesta dissertação são da área de estudo da Ciência da Informação, nomeadamente a Gestão de Conteúdos Empresariais, a Gestão da Relação com Clientes, a Colaboração e o Planeamento Estratégico.

A importância da informação é facilmente compreendida, pois a informação é parte central da vida humana. Compreendemos a importância que a informação tem para meios organizacionais em que a produção e transmissão de documentos é feita a um ritmo elevado, sendo crucial adotar uma forma rápida e prática de aceder, armazenar e partilhar informação.

O bom desempenho de uma organização é decidido, também, por uma gestão de documentos e processos adequada e eficaz pois, a atual existência de grandes volumes de informação potencia problemas e falhas como a perda de documentação, a dificuldade em aceder rapidamente à informação necessária e complexidade em controlar os fluxos e necessidades de informação.

O projeto desta dissertação foi realizado na APICCAPS, a Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado Componentes Artigos de Pele e seus Sucedâneos. A realização deste projeto em meio organizacional teve uma elevada importância pessoal, pois proporcionou a aquisição de novos conhecimentos e experiências colocando em prática a teoria aprendida ao longo de cinco anos. Este projeto é também relevante pela contribuição que dá aos estudos na área em aplicação aos meios associativos.

A revisão de literatura teve uma importância crucial para desencadeamento das ações práticas, pois forneceu fundamento para o planeamento e execução do projeto, de forma estruturada e formalizada segundo modelos e recomendações. É importante referir que apesar de existir uma vasta literatura sobre os temas abordados, o que complicou a seleção de material, autores e opiniões, não existem muitas investigações realizadas em paralelo nestas temáticas associadas ao contexto aqui abordado, o das associações empresariais.

A parte prática foi realizada na sede da APICCAPS onde os colaboradores partilharam diariamente, durante a duração do estágio curricular, as suas vivências, experiências, problemas e vontades relacionadas com as suas responsabilidades na organização. Sendo um ambiente em que, apesar da reduzida quantidade de colaboradores, a informação é criada e partilhada a um ritmo elevado, com diversas proveniências, destinos e causas. A juntar à prática diária de uma associação (o apoio ao associados e responsabilidades perante as indústrias que representa) a APICCAPS tem uma forte componente de comunicação nacional e internacional,

tanto de informação comercial, que pretende publicitar o mercado em causa, como informação estatística, sendo uma referência internacional em todas as suas áreas de atuação. A relação com os sócios, os parceiros, os meios *outsourcing* contratados e a ligação efetuada com o Governo torna o dia-a-dia da Associação, e consequentemente as suas necessidades, variado e de extrema responsabilidade. Os sistemas, meios e técnicas utilizados atualmente não estão a dar resposta às necessidades existentes.

A análise efetuada incidiu precisamente sobre estas questões tendo sido caracterizado o atual sistema e gestão de informação na Associação, compreendendo as necessidades informacionais e as tipologias existentes para identificar as falhas e os problemas decorrentes. Analisando consequentemente e em paralelo os processos de negócio e de partilha da Associação. A realização desta análise resultou na especificação de requisitos, auxiliando desta forma, o planeamento de um sistema de raiz (ou das mudanças necessárias ao atual).

Foi considerado e comprovado que o atual sistema de informação se encontra desatualizado face às atuais necessidades. É possível afirmar que se teriam evitado muitos inconvenientes ao longo dos anos se o sistema fosse sendo desenvolvido para oferecer solução a necessidades que surgem com o tempo. Foi elaborada uma classificação que pretende definir uma estrutura para simplificar a indexação e classificação, tornando este processo mais apelativo e menos moroso para os colaboradores.

Paralelamente à realização deste projeto tive a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento e implementação de um sistema de *mailing* desenvolvido pelo INESC TEC a pedido da APICCAPS, tendo sido esta colaboração também uma fonte de conhecimento que contribuiu para o desenvolvimento do projeto. Etapas deste processo como levantamento de necessidades, requisitos e validação de módulos do sistema, foram relevantes para compreender a prática que se alia à teoria e que, de certa forma, também desenvolvi para este projeto.

É esperado e espetável que a estratégia aqui desenvolvida seja uma mais valia para uma ação futura da APICCAPS de atualizar e melhorar a sua gestão de informação, a sua relação com os associados e parceiros, e a colaboração existente tanto internamente como entre toda a rede de organizações (dando resposta ao problema inicialmente identificado de falta de integração de bases-de-dados de grandes dimensões).

A solução apresentada de modernizar o atual sistema de informação atribuindo-lhe componentes de sistemas de gestão documental e de sistemas de gestão de relações e

colaboração vai satisfazer as necessidades práticas dos colaboradores. A empresa responsável pelo sistema atual já é conhecida pela Associação e os encargos com a mudança de programa e migração de dados seriam mínimos ou inexistentes, tornando esta solução viável.

Dependendo do tempo de implementação desta solução é possível que seja necessário rever os requisitos e a classificação apresentados, visto que as necessidades neste meio se alteram e crescem facilmente, sendo este uma perspectiva de trabalho a desenvolver. É necessário recomendar, ainda, que a Associação reveja periodicamente as necessidades e utilização dos seus sistemas de informação, não permitindo que questões como a gestão e recuperação documental e a colaboração com os seus associados sejam de importância menor no decorrer das suas atividades.

Entre as melhorias já evidenciadas e referidas ao longo desta dissertação é espetável que mais consequências positivas advenham das melhorias sugeridas. É importante destacar as seguintes: fácil análise de comportamentos e tendências na indústria, fortalecimento da relação com os seus associados e parceiros, reforço da capacidade da APICCAPS de se afirmar como fonte de *intelligence*, aliando-se aos seus parceiros diretos de forma a tornarem-se uma rede colaborativa no sector, implementando medidas e estratégias que apoiem e divulguem o prestígio da indústria do calçado e componentes em Portugal.

Referências Bibliográficas

- AIIM. 2017. "What Is Enterprise Content Management (ECM)?" Acedido a 3 de janeiro de 2017. <http://www.aiim.org/What-is-ECM-Enterprise-Content-Management>
- Andrade, Patrícia. 2014. "Implementação CRM numa empresa de consultoria". Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/73414>.
- Antunes, Marco. 2014. "A relação entre a Gestão do Conhecimento e o CRM". Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/7378>.
- APICCAPS. 2013. *Footure 2020 Plano Estratégico - Cluster do Calçado*. Acedido a 20 de janeiro de 2017. http://www.apiccaps.pt/library/media_uploads/APICCAPS20166289123310p.pdf
- APICCAPS. 2016. "Relatório de Atividades Cluster Do Calçado".
- Barbosa, Alice. 1972. Classificações Facetadas, 1(2): 73–81. Acedido a 19 de fevereiro de 2017. <http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/350/1/AliceCI1972.pdf>.
- Bititci, Umit, Veronica Martinez, Pavel Albores e Joniarto Parung. 2004. "Creating and Managing Value in Collaborative Networks". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34(3/4): 251–268. Acedido a 14 de dezembro de 2016. <https://doi.org/10.1108/09600030410533574>
- Boléat, Mark. 2003. *Managing Trade Associations*. London: Trade Association Forum.
- Bruce, Ian, Caroline Copeman, Andrew Forrest, Ruth Lesirge, Paul Palmer e Atul Patel. 2012. *Tools for Tomorrow: A practical guide to strategic planning for voluntary organisations*. London: NCVO.
- Buttle, Francis e Stan Maklan. 2015. *Customer Relationship Management: Concepts and technologies*. 3ed. Routledge.
- Camarinha-Matos, Luis e Hamideh Afsarmanesh. 2005. "Collaborative networks: A new scientific discipline". *Journal of Intelligent Manufacturing* 16(4–5): 439–452. Acedido a 14 de dezembro de 2016. <https://doi.org/10.1007/s10845-005-1656-3>.
- Caracóis, Inês. 2016. "Associativismo: Práticas Colaborativas que as Associações promovem aos seus associados". School of Economics & Management, Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/13241>.
- Carneiro, Luís, António Lucas Soares, Rui Patrício, Adília Alves, Ricardo Madureira e Jorge Sousa. 2007. *Redes Colaborativas de Elevado Desempenho no norte de Portugal*, 1–111.
- Cassidy, Anita. 2006. *A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning*. 2ed. New York: Auerbach Publications.
- CIP. 2015. "As Associações Empresariais Do Futuro." Acedido a 10 de janeiro de 2017. http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2015/04/CIP_AssociacoesdoFuturo_20150408.pdf

- Coelho, Sandra. 2008. "Participação Social E Associativismo Em Portugal: Breves Apontamentos de Um Estudo de Caso de Uma Associação de Promoção Do Comércio Justo". Faculdade de Letras, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/54835>.
- Correia, Manuel. 2015. "Da teoria à prática, implementação de sistemas CRM". Nova Information Management School, Universidade Nova de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10362/17422>.
- Costa, Joana. 2008. "A Comunicação Organizacional Nas Associações Empresariais." Acedido a 15 de janeiro de 2017. <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/902/1/70-83.pdf>
- Cruz-Cunha, Maria, João Varajão e Daniela Santana. 2003. "Motivations and Results for CRM Adoption in Large Companies in Portugal". *Information Resources Management Journal* 26 (1): 25–36. Acedido a 10 de dezembro de 2016. https://www.researchgate.net/publication/259399231_Motivations_and_Results_for_CRM_adoption_in_large_companies_in_Portugal.
- David, Thomas, Stéphanie Ginalschi, André Mach e Frédéric Rebmann. 2009. "Networks of Coordination: Swiss Business Associations as an Intermediary between Business, Politics and Administration during the 20th Century." *Business and Politics* 11 (4): 1-38. doi:10.2202/1469-3569.1269.
- Diário da República Eletrónico. 2017. "Legislação Consolidada". Acedido a 21 de janeiro de 2017. <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada>.
- Fernandes, Cristina e Paula Castro. 2005. Guia Prático Para Associações Sem Fins Lucrativos. Seixal: Gabinete de Apoio ao Movimento Associativo.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes e Richard Whittington. 2008. *Exploring Corporate Strategy*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Kampffmeyer, Ulrich. 2006. *Enterprise Content Management*. Koln: Project Consultant.
- Kebede, Gashaw. 2010. "Knowledge management: An information science perspective". *International Journal of Information Management* 30: 416-424.
- Lage, Luís. 2015. "Customer Relationship Management – Identificação dos fatores que afetam o comprometimento dos colaboradores de uma organização". Faculdade de Economia, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/81276>.
- Lencastre, Pedro. 2009. "Information Systems Strategic Planning – A Case Study in the Public Sector". Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/59354>.
- Monteiro, José. 2009. "Uma Abordagem Para a Implementação De Comunidades de Conhecimento em Associações Empresariais". Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/60288>.
- O'Callaghan, Ramon e Martin Smits. 2005. *A Strategy Development Process for Enterprise Content Management*.

- Olave, Maria Elena e João Amato Neto. 2001. "Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade E Sobrevivência Para Pequenas E Médias Empresas." *Gestão & Produção*. 8 (3): 289-303.
- Oliveira, Carlos. 2011. "O Processo de Planeamento Numa Organização Sem Fins Lucrativos". Câmara Municipal de Cascais.
- Paivarinta, Tero e Erik Munkvold. 2005. "Enterprise Content Management: An Integrated Perspective on Information Management." Artigo apresentado na 38ª Conferência Anual de Ciência dos Sistemas, Hawaii, janeiro, 1–10. Acedido a 18 de dezembro de 2016. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.244>.
- Pereira, Bruno. 2011. "Agregação e integração de informação para apoio a processos organizacionais: modelos e ferramentas". Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/58831>.
- Pereira, Carla. 2005. "Gestão de Informação numa Instituição de I & D: Uma Abordagem por Redes Colaborativas". Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/11922>.
- Pestana, Olívia. 2014. "Auditoria de informação: definição e evolução da atividade no contexto da gestão da informação e das organizações". *Páginas a & B*, 3(2): 49–64. Acedido a 9 de janeiro de 2017. <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/77703>.
- Pinto, Manuel. 2013. "Gestão de documentos e meio digital: um posicionamento urgente e estratégico". Artigo apresentado no 3º Seminário de Estudos da informação, Porto, maio, 1-31. Acedido a 20 de janeiro de 2017. <http://hdl.handle.net/10216/70837>.
- Ramalho, Filipa. 2010. "Análise conceptual do domínio *Enterprise Content Management*". Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/60474>.
- Rocha, Álvaro. 2000. "Influência da maturidade da função sistema de informação na abordagem à engenharia de requisitos". Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/182>.
- Rodrigues, Paula. 2011. "Planeamento Estratégico E Eficácia Organizacional Em Organizações de Serviço Social." Faculdade de Economia, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/57321>.
- Romana, Rita. 2016. "Estratégia de Gestão de Conteúdos Empresariais. O caso da Direção Financeira da Unicer". Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/85223>.
- Santos, Carla. 2013. "O Associativismo Empresarial: O Caso Da Associação Empresarial de Fafe, Cabeceiras de Basto E Celorico de Basto". Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/24947>.
- Smith, Heather e James McKeen. 2003. "Developments in Practice IX: The evolution of the KM function". *Communications of the Association for Information Systems* 12: 69-79.
- Tavares, Mauro. 2013. "Classificação em Gestão de Conteúdos Empresariais (ECM): proposta de método ágil para o desenvolvimento e gestão de classificações à medida de contextos

específicos”. Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto.
<http://hdl.handle.net/10216/68981>.

Traxler, Franz e Gerhard Huemer, edit. 2007. *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach*. New York: Routledge.

Universidade de Aveiro. 2017. "Associações Empresariais, Comerciais e Industriais". Acedido a 20 de janeiro de 2017. <https://www.ua.pt/gesp/PageText.aspx?id=6707>.

Varanda, Miguel. 2014. "Associativismo: A ação das associações no desenvolvimento do município de Castelo Branco". Universidade Nova de Lisboa.
<http://hdl.handle.net/10362/14972>.

Vieira, Diana. 2012. "Definição de uma estratégia para a gestão de conteúdos: o caso de estudo do Serviço de Consultoria da Unidade de Engenharia de Sistemas de Produção do INESC TEC". Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/68431>.

Vilas, Pedro. 2015. "CRM na Estratégia Nacional para a Energia - O caso EDP - Energias de Portugal". Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/1875>.

Vives, Xavier. 1990. "Trade Association Disclosure Rules, Incentives to Share Information, and Welfare." *RAND Journal of Economics* 21 (3): 409–30. doi:10.2307/2555617.

ANEXOS

Anexo 1- SIGA: Gestão dos associados

S.I.G.A. * 1.22 * Manutenção da Ficha de Associados *

APICCAPS ASS006 IDENTIFICAÇÃO Seg,22/Mai/2017 13:11 CARLOS

Assoc.: _____ Marca: _____
 Situação: _____ Actividade: _____
 Quotas em Atraso: _____ Quotas: _____ Outros: _____ Total Débitos: _____

Morada _____
 Localidade _____
 Freguesia _____ Nr.Contrib. _____
 Cod.Postal _____ Codex ☐ S/N _____
 Concelho _____
 Distrito _____
 Cod.País _____
 Situação _____ Data _____

Actividades Designação

Actividades	Designação

Numero de Telefone/Fax/Telex/Telemovel

Tipo Comu.	Numero	País	Ind.Área	Observações

Marcas Ord.

Marcas	Ord.

Email:SMTP _____
 Email:X400 _____
 URL _____

S.I.G.A. * 1.22 * Manutenção da Ficha de Associados *

APICCAPS ASS006 DADOS INTERMÉDIOS Seg,22/Mai/2017 13:11 CARLOS

Assoc.: _____ Marca: _____
 Situação: _____ Actividade: _____
 Quotas em Atraso: _____ Quotas: _____ Outros: _____ Total Débitos: _____

Cod.CAE Designação

Cod.CAE	Designação

Produtos Designação

Produtos	Designação

Produção/dia _____
 Nr.Trab.Fabris _____
 Exportação ☐ (S)im ☐ (N)ão % Exportação _____
 Oport.Negocio ☐ (S)im ☐ (N)ão
 Cont.Comercial ☐ (S)im ☐ (N)ão

Merc. Designação

Merc.	Designação

S.I.G.A. * 1.22 * Manutenção da Ficha de Associados *

APICCAPS
ASS006

Seg,22/Mai/2017 13:11
CARLOS

DADOS ESPECÍFICOS

Assoc.: Marca:

Situação: Actividade:

Quotas em Atraso: Quotas: Outros: Total Débitos:

Cod.Banco	<input type="text"/>	Boletim T.Emp.	<input type="text"/>
Cod.Agência	<input type="text"/>	Boletim Nr.	<input type="text"/> Data <input type="text"/>
Conta Bancária	<input type="text"/>	IBAN	<input type="text"/>
Cod.Cobrança	<input type="text"/>		
Tipo Quota	<input type="text"/>	Valor	<input type="text"/>
Periodicidade	<input checked="" type="radio"/> (M)ensa <input type="radio"/> (S)emestre <input type="radio"/> (A)nual		
Data Constituição	<input type="text"/>	D. R. Nr.	<input type="text"/>
Data Inscrição	<input type="text"/>		
Volume Vendas	<input type="text"/>		
Capital Social	<input type="text"/>		
Tipo Sociedade	<input type="text"/>		
Capital Estrangeiro	<input type="radio"/> (S)im <input checked="" type="radio"/> (N)ão		
Referência Banc.	<input type="text"/>		
Aderiu SDD?	<input type="checkbox"/> Sim/Não Data <input type="text"/>	Fact. Electrónica	<input type="checkbox"/> Sim/Não Contrato <input type="checkbox"/> Sim/Não
Integrado SDD?	<input type="checkbox"/> Sim/Não Data <input type="text"/>	Data Início F.E.	<input type="text"/>
Concelou SDD?	<input type="checkbox"/> Sim/Não Data <input type="text"/>	Data Fim F.E.	<input type="text"/>

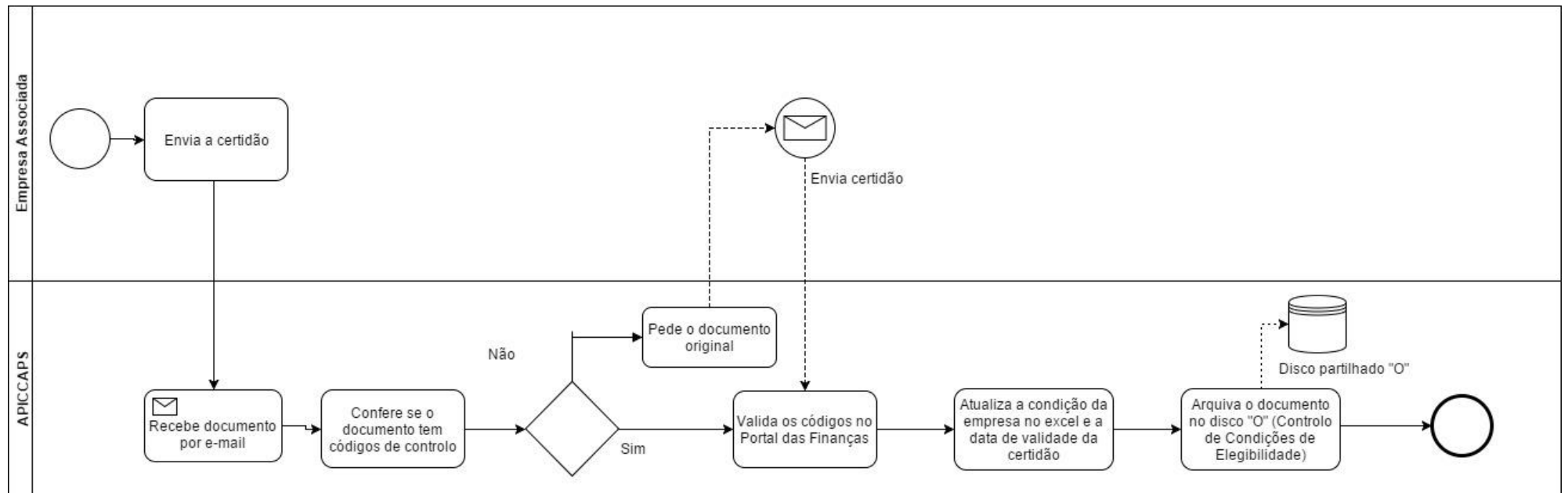
Observações

Ano	Numero	Tipo	Designação

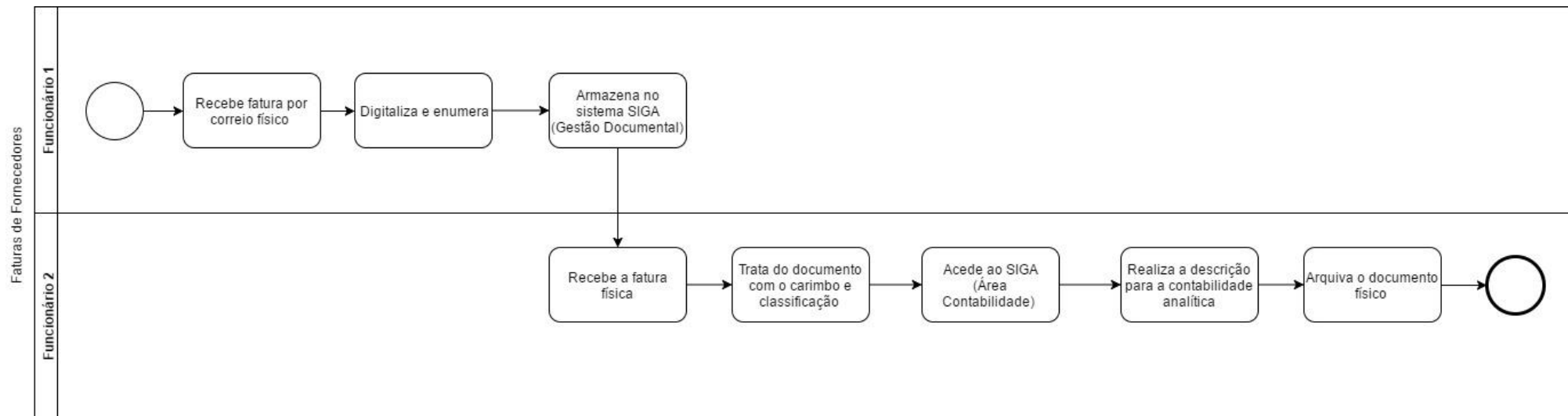
Contactos Externos

Nome	Função	C.Memo.	Fact?	BCC	Email
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> S/N <input type="checkbox"/> S/N	<input type="text"/>	<input type="text"/>

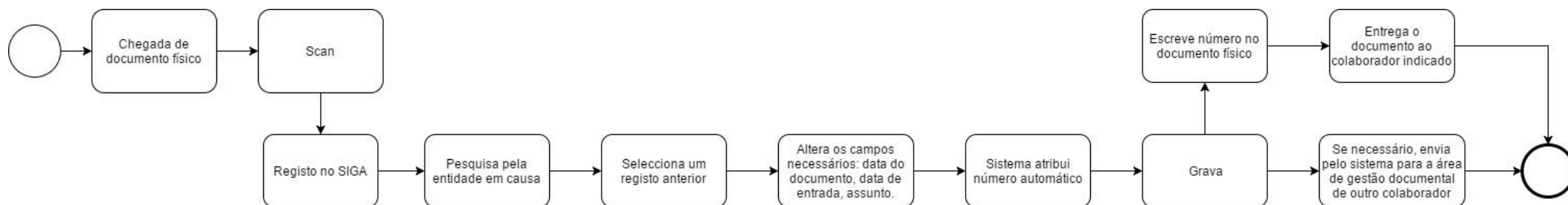
Anexo 2- Condições de Elegibilidade e Incentivos



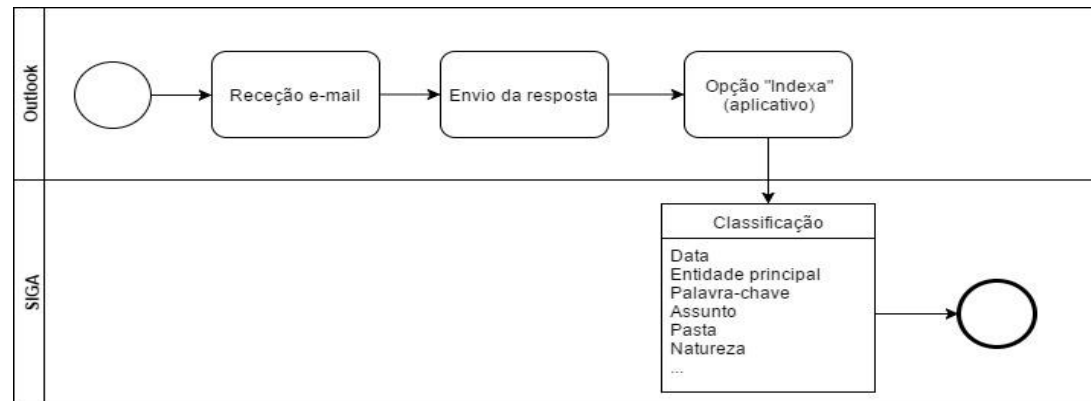
Anexo 3- Tratamento de Faturas Recebidas



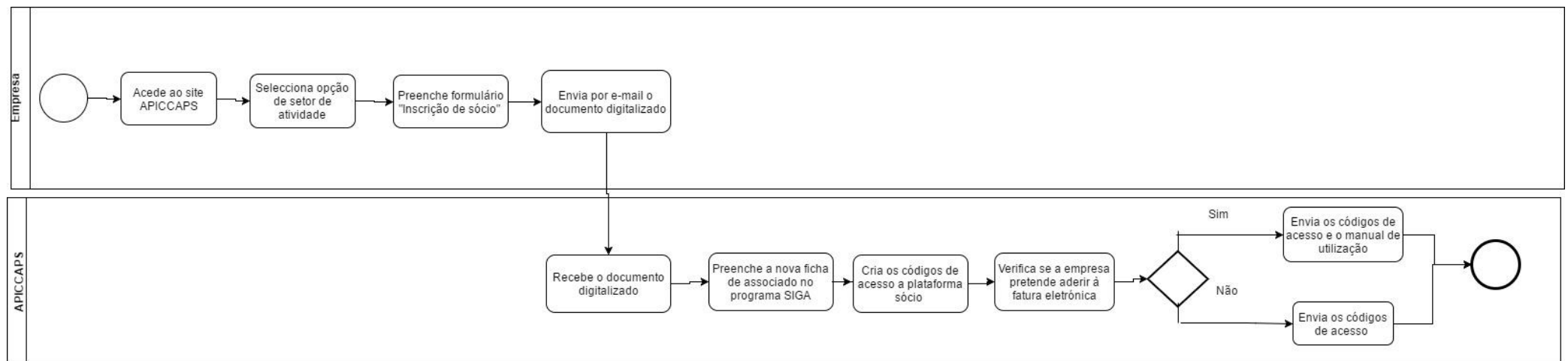
Anexo 4- Tratamento de Documentos Recebidos



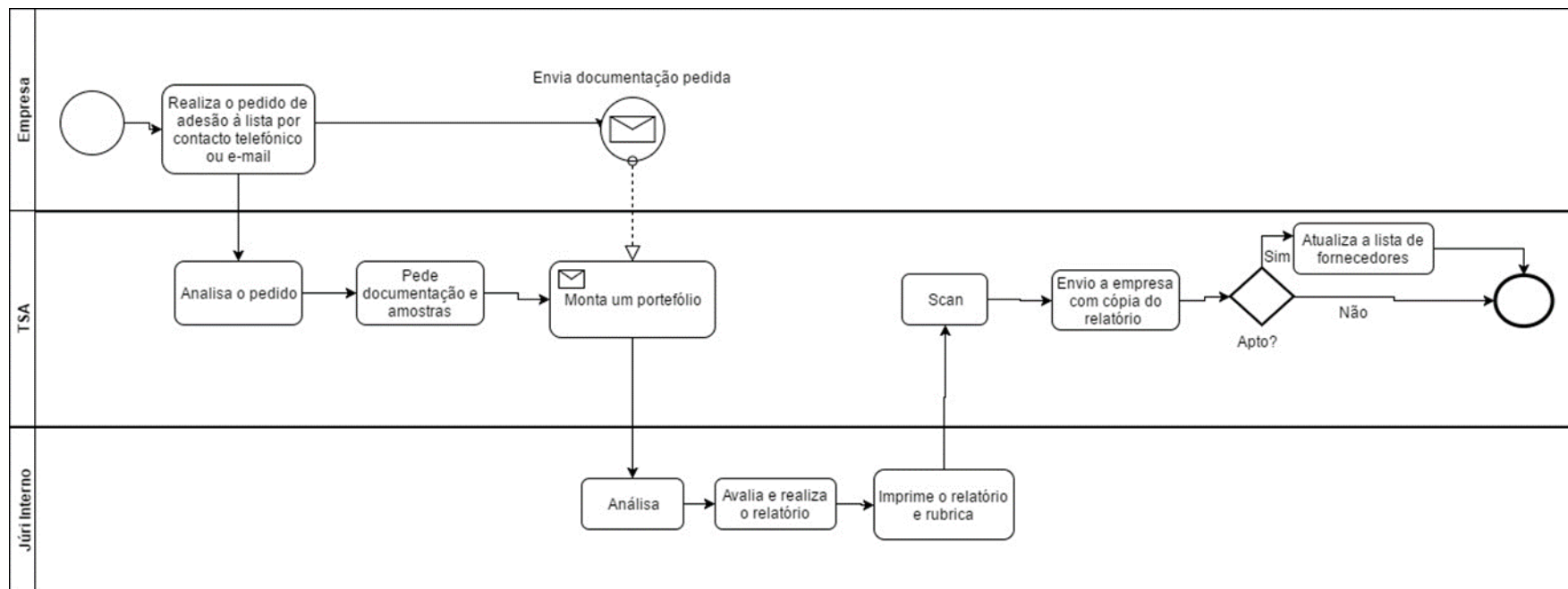
Anexo 5- Indexação de e-mails



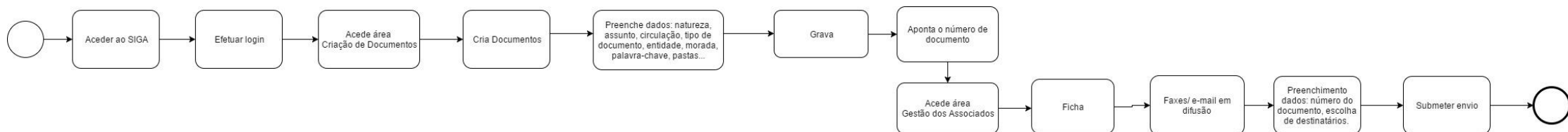
Anexo 6-Novo Associado



Anexo 7- Qualificação de Fornecedores



Anexo 8- Envio de circulares



Anexo 9- Levantamento da documentação

ÁREA/ OBJETIVO	TIPOLOGIA DOCUMENTAL	SUPORTE		PROVENIÊNCIA		CIRCULAÇÃO		ARMAZENAMENTO			NOTAS
		físico	digital	Interna	externa	interno	externo	SIGA	disco "o"	outro	
Contabilidade	Fatura Fornecedores	X	X	-	X	X	X	X	-	Arquivo físico	
	Faturas APICCAPS	X	X	X	-	X	X	X	-	Arquivo físico	
	Recibos	X	X	X	X	X	X	X	-	Arquivo físico	
	Mapas de débitos	X	X	X	-	X	-	X	-	-	
	Extratos bancários	X	X	-	X	X	-	X	-	-	
	Notas de crédito	-	X	X	-	X	-	-	-	-	
	Formulário de despesas	X	X	X	-	X	-	-	-	Arquivo pessoal	Cada um tem a sua versão.
	Orçamentos	-	X	-	X	X	-	X	X	-	
Contabilidade / Comercial	Comprovativos	X	-	-	X	X	X	-	-	-	
	Amostra	X	-	-	X	X	X	-	-	Arquivo físico	
	Certidões	-	X	-	X	X	X	-	X	Arquivo pessoal (Outlook)	
	Inscrições em feiras	X	X	X	-	X	X	X	-	-	
	Processo sócios	-	X	-	X	X	-	X	-	Arquivo físico	

ÁREA/ OBJETIVO	TIPOLOGIA DOCUMENTAL	SUPORTE		PROVENIÊNCIA		CIRCULAÇÃO		ARMAZENAMENTO			NOTAS
		físico	digital	Interna	externa	interno	externo	SIGA	disco "o"	outro	
	Processo Fornecedores	X	X	-	X	X	-	X	-	Arquivo físico	
	Dossiês Contabilidade	X	X	X	X	X	-	X	-	Arquivo físico	
	Tabela de quotas	-	X	X	-	X	X	X	X	-	
Comum a todos	Cartas	-	X	X	X	-	X	X	X	-	
	Circulares	-	X	X	-	X	X	X	X	-	
	Relatórios	X	X	X	-	X	X	X	X	-	
	Ficheiros estatísticos	-	X	X	X	X	X	-	X	-	
	Mapa de férias	-	X	X	-	X	-	-	-	-	
	Convites	X	X	X	X	X	X	X	X	-	
	E-mails	X	X	X	X	X	X	X	-	-	
	Normas	-	X	X	-	X	X	X	-	-	
	Templates	-	X	X	-	X	X	X	X	-	
Produção Estatística	Boletim de conjuntura mensal	-	X	X	X	X	?	?	X	Arquivo físico	
	Inquéritos	-	X	X	-	-	X	X	X	-	
	Ficheiros MS- Excel	-	X	X	X	X	-	-	X	-	
	Ficheiro MS- Access	-	X	X	X	X	-	-	X	-	

ÁREA/ OBJETIVO	TIPOLOGIA DOCUMENTAL	SUPORTE		PROVENIÊNCIA		CIRCULAÇÃO		ARMAZENAMENTO			NOTAS
		físico	digital	Interna	externa	interno	externo	SIGA	disco "o"	outro	
Produção Comunicação	Lista de qualificadores	-	X	X	-	X	X	X	-	SITE	
	Atas	X	X	X	-	X	-	X	X	Arquivo físico	
	Estatutos	-	X	X	-	X	X	X	X	SITE	
	Manual faturação eletrónica	-	X	X	-	-	X	X	-	-	
	Artigos jornalísticos	-	X	X	X	X	X	X	X	SITE	
	<i>Newsletters</i>	-	X	X	X	-	X	-	X	SendInBlue	
	Regulamentos	-	X	X	-	X	X	X	-	SITE	
	Relatório de atividades	X	X	X	-	X	X	X	X	Arquivo físico	
	Plano estratégico	X	X	X	-	X	X	X	X	SITE, Arquivo físico	
	Versões finais de publicações	X	X	X	X	X	X	-	X	SITE, Arquivo físico	
	Folheto	X	X	X	X	X	X	-	X	Arquivo físico	
	Registo Imagem	-	X	X	X	X	X	-	X	Arquivo pessoal	
	Registo Vídeo	-	X	X	X	-	X	-	X	Arquivo pessoal	
Jurídico	Legislação	X	X	-	X	-	X	X	X	-	
	Protocolo	-	X	X	X	-	X	X	X	-	

ÁREA/ OBJETIVO	TIPOLOGIA DOCUMENTAL	SUPORTE		PROVENIÊNCIA		CIRCULAÇÃO		ARMAZENAMENTO			NOTAS
		físico	digital	Interna	externa	interno	externo	SIGA	disco "o"	outro	
	Contrato	X	X	X	X	X	X	X	X	-	
Outros	Guias de transporte	-	X	X	-	-	X	-	-	-	
	Apresentações	-	X	X	-	X	X	X	X	-	

Anexo 10- Processo de *mailing*



Anexo 11- Plano de Classificação

1. Fonte do Documento

1.1 Documento Interno

- 1.1.1 Departamento Comercial
- 1.1.2 Departamento Comunicação
- 1.1.3 Departamento Financeiro
- 1.1.4 Departamento Jurídico
- 1.1.5 Gabinete de Estudos

1.2 Documento Externo

- 1.2.1 Associado
 - 1.2.1.1 Setor
 - 1.2.1.1.1 Calçado
 - 1.2.1.1.2 Componentes
 - 1.2.1.1.3 Artigos de pele
 - 1.2.1.1.4 Curtumes
 - 1.2.1.1.5 Equipamentos
 - 1.2.1.1.6 Membro Contribuinte
- 1.2.2 Fornecedor
- 1.2.3 Outro
- 1.2.4 Parceiro

2. Tipo de Projeto

2.1 Classificação Fornecedor

2.2 Evento

2.3 Feira

2.4 Incentivo e Valorização

2.5 Novo Associado

2.6 Outro

2.7 Publicação

- 2.7.1 Factos e números
- 2.7.2 Footgrafia
- 2.7.3 Jornal APICCAPS
- 2.7.4 Monografia Estatística
- 2.7.5 *Newsletter*
- 2.7.6 *Revista PortugueseSoul*
- 2.7.7 *TheShoesMustGoOn*
- 2.7.8 *WhatsUp*-Olhar a moda
- 2.7.9 *WorldFootWear*
- 2.7.10 Outro

3. Tipo de Documento

- 3.1 Amostra
- 3.2 Apresentação
- 3.3 Artigo jornalístico
- 3.4 Ata
- 3.5 Boletim estatístico
- 3.6 Carta
- 3.7 Certidão
- 3.8 Circular
- 3.9 Comprovativo
- 3.10 Contrato
- 3.11 Controlo de Condições
- 3.12 Convite
- 3.13 Declaração
- 3.14 *E-mail*
- 3.15 Estatística
- 3.16 Extrato bancário
- 3.17 Fatura
- 3.18 Folheto
- 3.19 Formulário
- 3.20 Guia transporte
- 3.21 Inquérito
- 3.22 Inscrição
- 3.23 Legislação
- 3.24 Lista
- 3.25 Manual
- 3.26 Mapa
- 3.27 Norma
- 3.28 Nota de crédito
- 3.29 Orçamento
- 3.30 Outro
- 3.31 Plano estratégico
- 3.32 Protocolo
- 3.33 Publicação periódica
- 3.34 Recibo
- 3.35 Registo imagem
- 3.36 Registo vídeo
- 3.37 Regulamento
- 3.38 Relatório
- 3.39 Tabela de quotas
- 3.40 *Template*

4. Formato do Documento

4.1 *JPEG*

4.2 *MP4*

4.3 *MS Access*

4.4 *MS Excel*

4.5 *MS PPT*

4.6 *MS Word*

4.7 Outro

4.8 *PDF*

5. Idioma

5.1 Inglês

5.2 Outro

5.3 Português

6. Ano

6.1 2017

6.2 Outro

Anexo 12- Poster apresentado nas XV Jornadas Ciência da Informação

